

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



**TESIS**

**"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE  
COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL DE  
LA CIUDAD DE LA PAZ"**

**POSTULANTE:  
WALTER ARAMAYO SOLIZ**

**LA PAZ - BOLIVIA  
2004**

**DEDICADO A:**

**Mi Esposa, Yanny Shaw, con todo mi amor.**

**A mis hijos, Daniela, Ingrid y Ariel, que son  
la razón de mi vida.**

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Lic. Eloina Callejas, por su paciencia y esforzada labor.**

**Lic. Carlos kock, por su apoyo en el asesoramiento de esta Tesis.**

**INDICE**

|                               | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------|-------------|
| Introducción                  | i           |
| Tema                          | i           |
| Antecedentes                  | i           |
| Identificación del Problema   | ii          |
| Formulación del Problema      | iv          |
| Justificación                 | iv          |
| Justificación Teórica         | vii         |
| Objetivos de la Investigación | viii        |
| Objetivo General              | viii        |
| Objetivos Específicos         | viii        |
| Planteamiento de la Hipótesis | ix          |

**PRIMERA PARTE**  
**MARCO TEÓRICO**

**CAPÍTULO I**

**CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL** 1

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 1.1 | Definición de pequeña empresa   | 1 |
| 1.2 | Características organizacionales y financieras de la pequeña empresa textil | 2 |
| 1.3 | Capacidad competitiva de la pequeña empresa textil                          | 3 |
| 1.4 | Importancia de la pequeña empresa textil en la economía nacional            | 6 |
| 1.5 | Preocupaciones estratégicas de las pequeñas empresas                        | 8 |
| 1.6 | La evaluación interna en la pequeña empresa                                 | 9 |

**CAPÍTULO II**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA** 13

|        |                                  |    |
|--------|----------------------------------|----|
| 2.1.   | Definición                       | 13 |
| 2.1.1  | Importancia de la planificación  | 13 |
| 2.2    | Definición de estrategia         | 14 |
| 2.2.1  | Tipos de estrategias             | 16 |
| 2.2.2. | Estrategia y ventaja competitiva | 17 |
| 2.3.   | Proceso                          | 18 |
| 2.3.1  | Objetivos organizacionales       | 21 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.4.  | La planificación estratégica aplicada a las empresas pequeñas      | 22 |
| 2.5.  | La planificación estratégica como parte de la gerencia estratégica | 24 |
| 2.5.1 | Definición de gerencia y sus funciones                             | 24 |
| 2.5.2 | La gerencia y la planificación estratégica                         | 25 |
| 2.5.3 | Los beneficios de la gerencia estratégica                          | 27 |

### **CAPÍTULO III**

#### **LA COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS** 28

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Definición de competitividad                                | 28 |
| 3.2   | Factores que determinan la competitividad de las empresas   | 28 |
| 3.3   | El impacto del entorno en la competitividad de las empresas | 31 |
| 3.4   | Evaluación de la competitividad                             | 33 |
| 3.4.1 | Competitividad sistémica                                    | 35 |

## **SEGUNDA PARTE** **MARCO PRACTICO**

### **CAPÍTULO IV**

#### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN** 41

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 4.1   | Tipo de investigación           | 41 |
| 4.2   | Métodos y técnicas empleadas    | 41 |
| 4.3   | Universo y muestra              | 42 |
| 4.4   | Operacionalización de variables | 45 |
| 4.4.1 | Variable independiente          | 45 |
| 4.4.2 | Variable dependiente            | 46 |

### **CAPÍTULO V**

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ EN RELACIÓN A SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO** 47

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.1.   | Características principales de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz | 47 |
| 5.1.1  | La antigüedad de las empresas   | 48 |
| 5.1.2  | Competitividad de la pequeña empresa en función a su desempeño en el mercado    | 49 |
| 5.1.3. | Factores que explican una alta competitividad en la pequeña empresa textil      | 49 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 5.1.4.  | Factores que explican una competitividad media en la pequeña empresa textil                                      | 50 |
| 5.1.5.  | Factores que explican una competitividad baja en la pequeña empresa textil                                       | 51 |
| 5.1.6.  | Nivel de ingresos mensuales  | 52 |
| 5.1.7.  | Aprovechamiento de la capacidad de producción según el nivel de ventas   | 53 |
| 5.1.8.  | Influencia de la competitividad en el mercado en relación al aporte propio de capital y deudas de la empresa     | 54 |
| 5.1.9.  | Utilidades en la pequeña empresa y su relación con mayores niveles de inversión                                  | 55 |
| 5.1.10. | Comportamiento de las ventas en la pequeña empresa textil  | 56 |
| 5.1.11. | Existencia de programas de capacitación en la pequeña empresa textil   | 56 |
| 5.1.12. | Existencia de óptima calificación de los operarios en la pequeña empresa textil                                  | 57 |
| 5.1.13. | Necesidad de incrementar la producción como medio de incrementar el mercado de la pequeña empresa textil         | 58 |
| 5.2.    | Análisis del tipo de planificación que prevalece en la pequeña empresa textil                                    | 59 |
| 5.2.1   | Información usada para la identificación de los objetivos a corto plazo en la pequeña empresa textil             | 60 |
| 5.2.2.  | Existencia de objetivos cuantificables en la pequeña empresa textil  | 60 |
| 5.2.3.  | Existencia de planes a largo plazo en la pequeña empresa textil  | 61 |
| 5.2.4.  | Información que se considera prioritaria en un plan a largo plazo  | 62 |
| 5.2.5.  | Existencia de un sistema de contabilidad en la pequeña empresa textil  | 63 |
| 5.2.6.  | Factores de mayor relevancia en el análisis FODA en la pequeña empresa textil                                    | 64 |
| 5.2.7.  | Formulación de alternativas estratégicas para la pequeña empresa textil  | 64 |
| 5.2.8.  | Condiciones externas relevantes para la pequeña empresa textil   | 65 |
| 5.3     | La competitividad en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, según la planificación de sus actividades | 66 |
| 5.3.1   | Incidencia del tipo de planificación en la competitividad de las empresas  | 66 |
| 5.3.2   | Otros factores que inciden en el nivel de competitividad   | 70 |
| 5.4     | Análisis del nivel de competitividad de la pequeña empresa textil como sector                                    | 72 |
| 5.5     | Verificación de hipótesis  | 75 |
|         | Conclusión respecto a la Hipótesis   | 78 |

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES** 80

6.1. Conclusiones 80

**CAPÍTULO VII**  
**PROPUESTA** 83

7.1. Modelo de planificación estratégica para la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz 83

7.1.1. Misión y propósitos 83

7.1.2. Objetivos 85

7.2. Formulación de alternativas estratégicas 87

7.2.1. Estrategia base 87

7.2.2. Estrategia operativa 87

7.2.3. Políticas 87

7.2.3.1. Área Administrativo – Gerencial 88

7.2.3.2. Área Financiera 88

7.2.3.3. Área de Personal 89

7.2.3.4. Área Técnica 90

7.2.3.5. Área de Mantenimiento de Equipos 90

7.3. Estrategia organizacional 91

7.3.1. Estructura organizacional de la empresa 91

7.3.1.1. Niveles jerárquicos 92

7.3.1.2. Relaciones de Autoridad 93

7.3.1.3. La coordinación en la empresa 96

7.3.1.4. Diagrama de organización 96

7.3.1.5. Estrategia de Control 97

7.3.1.6. Sistemas de Control 97

7.3.1.6.1. Sistema de Control de Retroalimentación 98

7.3.1.6.2. Sistema de Control de Entrada 98

7.3.1.6.3. Estándares de control 99

7.3.1.6.4. Ámbito de la aplicación de controles 100

7.3.1.6.5. Conducción del proceso de Ajustes Correctivos 100

7.3.1.6.6. Implantación y Ejecución de las Estrategias 101

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la competencia en la industria se ha intensificado de manera tal que, cualquier deficiencia en alguno de los elementos que integran todo el sistema de la organización empresarial en cualquiera de sus sectores podría provocar una desventaja ante los competidores.

En este sentido, es que se ha propuesto realizar la presente investigación, donde el objetivo general es conocer en qué medida es necesario el establecimiento de la planificación estratégica en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz como medio para generar mayor competitividad. Para ello se ha configurado el trabajo de investigación en base a un tipo de investigación explicativo, donde se relacionan el comportamiento de la variable planificación estratégica con la variable competitividad, en el ámbito de la pequeña empresa textil. Para realizar la investigación se ha calculado una muestra de estudio, en base al método matemático estadístico, para luego aplicar un cuestionario que permita recabar información de los propios pequeños empresarios en relación al desempeño competitivo de sus empresas y su forma de planificación.

La estructura general de la Tesis se ha constituido en siete capítulos, los cuales han permitido desarrollar la temática abordada, a partir de la delimitación del problema y la formulación de la hipótesis, elementos fundamentales que guiaron la investigación.

El capítulo primero, permitió describir las características de la pequeña empresa textil, introduciendo elementos teóricos relacionados con su organización, su capacidad competitiva, la formulación de estrategias al interior de las mismas y su proceso de evaluación de desempeño.

El capítulo segundo, consistió en definir el concepto de planificación estratégica, a partir de la conceptualización individualizada de los términos planificación y estrategia y las características de cada uno de ellos, posteriormente se señala el significado de planificación estratégica aplicado al ámbito de la pequeña empresa textil.

El capítulo tercero, aborda el concepto de competitividad, describiendo los factores que intervienen para su existencia.

El capítulo cuarto, e iniciando la segunda parte de la Tesis o Marco Práctico, se desarrolla la metodología de investigación, capítulo en el cual se define el tipo de investigación, los métodos utilizados, el universo, la muestra y la operacionalización de variables. Este capítulo permitió planificar la aplicación de los instrumentos de relevamiento de información y el posterior análisis de los datos recabados.

El capítulo quinto, es la expresión misma de la investigación realizada, donde se sistematiza toda la información obtenida con el trabajo de campo, el análisis y las conclusiones pertinentes al tema. En este capítulo, se hace el cruce de variables vinculadas a conocer la interrelación entre las variables planificación estratégica y competitividad, además, como parte final del análisis de los datos se comprueba la hipótesis.

En el capítulo sexto, se resumen las principales conclusiones extraídas de la investigación de campo, observando principalmente el comportamiento de las variables que fueron motivo de estudio.

Finalmente, la investigación se complementa con una propuesta que involucra un modelo de planificación estratégica para la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, propuesta que se formula a la luz de los resultados obtenidos en la investigación, donde se pudo comprobar que el proceso de planificación en el sector estudiado no está precisamente fortalecido con una visión estratégica, es decir, en la práctica no se planifica estratégicamente.

**TEMA:****"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ".****Antecedentes**

En la ciudad de La Paz, las unidades económicas y los puestos de empleo se concentran en la pequeña y microempresa, "según el Instituto Nacional de Estadística denomina unidades económicas que tienen de 5 a 15 trabajadores como pequeñas empresas. Según la Federación Boliviana de la Pequeña Industria (FEBOPI) la definición es la siguiente: 1-5 empleados microempresa, 5-28 pequeña empresa, 29-50 empleados mediana empresa y más de 50 empleados grande empresa."<sup>1</sup>. Al no ser uniforme la definición de lo que es la pequeña empresa, se adopta para el presente estudio la definición del grupo meta de FUNDES Bolivia como la válida. "Según los estatutos de la fundación, el grupo meta se caracteriza por tener entre 5 y 29 empleados y tener activos fijos (sin incluir terrenos y edificios) de un máximo de Bs. 200.000"<sup>2</sup>.

Se puede llegar a conocer que la realidad que acosa a la pequeña empresa y a sus gerentes se manifiesta debido a que "los mercados acusan claras tendencias al estancamiento y peligrosos niveles de declinación, exigiendo una respuesta lúcida que aparentemente no se encuentra dentro de los conceptos clásicos del proceso administrativo. En el caso de la gran empresa, planifica siempre, llegando a cubrir a veces un horizonte temporal de cinco a diez años, y esos planes los tiene constantemente presentes. Además, elabora presupuestos para los años venideros, tanto más detallados cuanto más cercano está el ejercicio en cuestión. Al contrario, el pequeño empresario suele estar demasiado ocupado con sus tareas diarias para emplear su tiempo en planificar el futuro de sus empresa."<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> MASEZ, Beatrice "La Pequeña y Mediana empresa en La Paz / El Alto" p. 20

<sup>2</sup> FUNDES "Noticias FUNDES" No. 16, primavera de 1995 p. 16

<sup>3</sup> Ibidem p. 24.

Las formas tradicionales de vender, de administrar, de competir y de invertir parecen haberse agotado en su capacidad de interpretar el contexto del pequeño empresario, y no brindan adecuadas prestaciones en términos de rentabilidad, crecimiento y liderazgo competitivo. “Desde distintos ámbitos vinculados con el mundo empresario se reclama un cambio. A veces ligado a la formación de los gerentes, otras, en los estilos de conducción, y las más exigiendo una actitud estratégica y de anticipación”<sup>4</sup>.

En esta última tendencia se inscribe la planificación estratégica que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. “El proceso de la planificación estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

La planificación estratégica no es una ciencia pura, que lleve a un enfoque concreto. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre”<sup>5</sup>.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Según el censo nacional de 1992 del INE en La Paz, de un total de 40,776 unidades de establecimientos investigados<sup>6/</sup>, unos 4,551 equivalente al 10.9%, corresponden a la rama de industrias manufactureras textiles. Dentro de éstas, unas 3,759 unidades (76.5%) emplean 1 – 4 trabajadores, 669 tienen 5 – 29 trabajadores (15%), 48 tienen 30 – 49 trabajadores (1.1%) y 75 empresas tienen más que 50 empleados (1.7%). Por lo que el universo y sector de estudio estará constituido por 669 pequeñas empresas textiles, es decir, aquellas que tienen entre 5 a 29 empleados.

---

<sup>4</sup> Ibidem p. 25.

<sup>5</sup> DAVID, Fred "La Gerencia estratégica" Editorial Fondo 1990 Bogotá - Colombia p. 3

<sup>6</sup> En el proceso se distingue entre unidades económicas que operan desde un tipo de local (tienda, empresa), un puesto fijo (ventas en casetas de metal de la calle) y de un puesto móvil. Los datos presentados se refieren solamente a las unidades económicas que tiene un local, porque rara vez una de las dos otras categorías contendrán un pequeña empresa.

La evaluación de las empresas formales bolivianas, con énfasis en la pequeña empresa, efectuada por el Banco Mundial<sup>7</sup> indica que las mismas incurren en un elevado costo por la formalidad y a cambio reciben pocos beneficios. Las cargas que imponen la burocracia, administración tributaria, aduanas y los casos judiciales, junto con la **falta de gestión** y el costo de una infraestructura inadecuada, hace difícil que las empresas bolivianas puedan competir en los mercados mundiales o con el contrabando y las importaciones en sus propios mercados. Más aún, estas limitaciones hacen que las empresas sean vulnerables a las fluctuaciones de la demanda de sus propios mercados locales de por sí pequeños. A su vez, esto contribuye a una baja utilización de la capacidad instalada, el mantenimiento de grandes inventarios y una baja rentabilidad lo que hace que las empresas dependan de créditos en dólares de alto costo como fuente de financiamiento. Los programas destinados a ayudar a las empresas formales bien son poco conocidos o no son disponibles o demoran mucho.

En el marco descrito, la pequeña empresa textil ha visto caer el nivel de empleo, producto de la falta de actividad económica y el alto costo del endeudamiento, lo que ha llevado al cierre de un importante número de empresas y otro tanto, se encuentra con serias dificultades de funcionamiento.

El diagnóstico preliminar, establece que adicionalmente a los efectos externos del escenario económico, financiero internacional y nacional, la crisis ha evidenciado falencias de gestión y problemas derivados de un crecimiento desordenado en función de la demanda y no de una programación racional de las pequeñas empresas textiles.

En cuanto a los problemas de gestión, el estudio del banco Mundial indica que se hace necesaria una planificación a largo plazo, tomando en cuenta factores de crecimiento. Asimismo, no se pudo identificar un diagnóstico estratégico en este tipo de empresas que permita generar diversas alternativas. Por otro lado, no se registra dirección estratégica alguna, en el entendido de facilitar al personal de todos los niveles herramientas y ayuda para gestionar el cambio estratégico.

---

<sup>7</sup> BANCO MUNDIAL "Restricciones y oportunidades microeconómicas para un mayor crecimiento" 21 de junio de 2001

También se pudo identificar la falta de conciencia en las pequeñas empresas sobre la necesidad de cambio y de procesos de mejora continua. Dicho de otra forma, esto significa que para un número muy reducido de organizaciones, la idea del "cambio" se entiende como un elemento que incrementa la competitividad y eficiencia. Lo anterior se debe probablemente a la mayor competencia que existe en el mercado boliviano y extranjero, así como a la llegada de nuevas generaciones de gerentes en las empresas.

Además de las observaciones hechas, existen dificultades adicionales que debe enfrentar la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz y que se toman en consideración prioritaria para la presente investigación y se refieren a que "la pequeña empresa textil sigue el curso marcado por su director; de la preparación, experiencia directiva e información de éste, depende la supervivencia de ella. Bajo este punto de vista uno de los hechos generadores de problemas de la pequeña empresa se debe, en alguna medida, a la falta de preparación de sus directores o dueños, asimismo el director – gerente de este tipo de empresas realiza una serie de funciones, que se caracterizan por una cierta especialización, en campos diferentes, como son las compras, la planificación, el control de la producción, la explotación, las ventas, la financiación y otros; por lo que es difícil que una sola persona esté preparada en temas tan diversos"<sup>8</sup>. En todos los aspectos anteriores tiene que ver el proceso de planificación realizado, donde la característica fundamental es que la misma se efectúa para el corto plazo, según un sondeo exploratorio realizado en 10 pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz.

Se hace necesario en consecuencia, fortalecer este importante segmento de la actividad económica nacional, mediante el apoyo integral a la actividad. Los planes inmediatos se han centrado en activar la capacitación del segmento empresarial de la pequeña empresa. El reconocimiento que el gobierno ha hecho del sector y las políticas nacionales, regionales y locales de fomento productivo han colocado a esta actividad en una posición privilegiada.

---

<sup>8</sup> Biblioteca práctica de Administración de la Pequeña empresa "Necesidad de Una dirección correcta en la pequeña empresa" Vol. 2 Ed. Océano / Centrum. p. 183.

Del ámbito descrito, se requiere estudiar el grado en que se hace necesario el establecimiento de la planificación estratégica en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz considerando que se refiere a un proceso que “permite a una organización ser proactiva a través de la previsión de su futuro, identificando debilidades, y fortalezas internas, así como la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos estratégicos y el desarrollo de estrategias alternativas”<sup>9</sup>, permitiendo que las empresas logren sus objetivos.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

Se formula el problema mediante la interrogante siguiente:

*¿En que medida es necesario el establecimiento de la planificación estratégica en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz como medio de generar mayor competitividad?*

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación centra su análisis en lo que es la pequeña empresa textil y sus niveles de competitividad a partir de la administración de la planificación estratégica. Es decir, se pretende analizar en qué medida estas unidades económicas, aprovechan las ventajas una adecuada planificación para alcanzar mayores niveles de competitividad.

Para tal efecto este trabajo demandará el manejo de la teoría administrativa, como también el manejo de los distintas categorías, conceptos y variables que se desprenden de dicha teoría.

Por ultimo ésta investigación busca servir de documento referencial o de análisis para futuras investigaciones enmarcadas dentro del sector micro y pequeño industrial.

---

<sup>9</sup> DAVID, Fred “La Gerencia Estratégica” Fondo Editorial Impreso en Colombia 1994, p. 3.

El creciente número de pequeñas empresas manufactureras que pugnan por competir en el mercado, tanto interno como externo, ha motivado el interés de organizaciones públicas y privadas para desarrollar este sector que es uno de los más importantes en cuanto a la generación de fuentes de trabajo. Pese a todo ello, hasta hoy en día no se logran superar serias deficiencias que impiden a la pequeña empresa alcanzar sitios más expectables en el mercado. Tales deficiencias puede aducirse a diferentes factores pero al que el presente trabajo pretende abordar es el de la planificación y la formulación de estrategias, situación que será descrita ya analizada en profundidad.

Por tanto, dada la importancia creciente de este sector, se hace necesario ampliar los estudios existentes sobre el mismo desde la perspectiva del estudio de las transformaciones en sus organizacionales a través de la planificación y programación de actividades, el manejo o administración de los recursos y consecuente determinación en el nivel desarrollo competitivo.

Este estudio será de tipo transversal<sup>10</sup> ya que la técnica de la encuesta se realizará en un momento determinado y a través de ella se encontrará las deficiencias del sistema de planificación de las empresas sector de estudio, considerando las respuestas que permitirán demostrar la hipótesis.

“Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.<sup>11</sup>

Los resultados de la encuesta y de la investigación bibliográfica serán necesarios para explicar el desarrollo de la pequeña empresa textil en la ciudad de La Paz, utilizando para este efecto el método inductivo, es decir en base a la encuesta a un número determinado de empresas, se podrá generalizar el estudio a todo el universo de empresas de la ciudad de La Paz, indagando fundamentalmente aspectos relacionados con los procesos de planificación utilizados en estas organizaciones y analizar su impacto en la competitividad.

---

<sup>10</sup> Ibidem, p. 5

<sup>11</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto y otros. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México. 1998. Pág. 186.

## **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Identificado el problema, la solución puede venir de la planificación dado que mediante ella se consigue lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

Considerando que la Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, es posible establecer este proceso para la pequeña empresa.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

### **¿Dónde estamos hoy?**

- Análisis de la Situación:
  - Análisis del Entorno
  - Análisis Interno
  - Análisis de la Competencia

### **¿Dónde queremos ir?**

- Objetivos y Metas a largo plazo

### **¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

Los aspectos centrales de la planificación estratégica sirven como marco teórico de la presente investigación debido a que permiten delinear la solución al problema encontrado en el sector de la pequeña empresa boliviana.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer en que medida es necesario el establecimiento de la planificación estratégica en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz como medio para generar mayor competitividad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir las características de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz en relación a su nivel de competitividad en el mercado.
- Conocer el tipo de gerencia que prevalece en la pequeña empresa textil, para determinar su incidencia en el tipo de planificación que se realiza.
- Analizar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.
- Proponer un modelo de planificación estratégica que permita a la pequeña empresa textil adecuarse a los cambios del entorno promoviendo su desarrollo organizacional para generar mayor competitividad.

## **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

*La competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de la paz se ve influenciada por el proceso de planificación estratégica*

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Planificación estratégica.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Competitividad

**VARIABLE MODERANTE:** Pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.

# PRIMERA PARTE

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I

#### CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL

##### 1.1 Definición de pequeña empresa

Intentar definir la pequeña empresa aún atraviesa por dificultades debido a que no se cuenta con criterios únicos para su clasificación e identificación. Tanto en el sector público como en el privado, las definiciones operativas de la pequeña empresa varían tanto en los criterios como en los valores empleados para estos criterios. Normalmente se emplean el número de empleados, el valor de las ventas anuales o el capital como los principales criterios de clasificación, pero no existen valores únicos ni uso uniforme de los criterios.

Una reciente propuesta, que pretende compatibilizar las diferentes posiciones, sugiere los siguientes criterios para la clasificación de la pequeña empresa urbana desde una perspectiva económica - productiva<sup>12</sup>:

CUADRO No. 1  
CRITERIOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

| <i>CRITERIOS<br/>(Cuantitativos)</i> | <i>RANGO DE VALORES</i> | <i>OTROS CRITERIOS<br/>(Cualitativos)</i> |
|--------------------------------------|-------------------------|---|
| Número de Ocupados                   | 10 - 29                 | Potencial de crecimiento                  |
| Ventas Anuales (\$us.)               | 75,001 - 250,000        | Ventajas competitivas                     |
| Activos Productivos (\$us.)          | 15,001 - 100,000        | Nivel organizativo<br>empresarial         |

Fuente: COMITÉ DE COORDINACIÓN DE MICROFINANZAS Y MICROEMPRESA "

<sup>12</sup> COMITÉ DE COORDINACIÓN DE MICROFINANZAS Y MICROEMPRESA "Marco Integral de Políticas para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa" 2000 p. 16

Tomando en cuenta las limitaciones que impone la ausencia de una definición única sobre la pequeña empresa, los diversos estudios realizados hasta el presente coinciden en que: "Tanto la pequeña como la microempresa representan cerca del 97% del número total de las unidades económicas y que proporcionan más del 60% del empleo privado, mostrando su gran importancia social"<sup>13</sup>.

## 1.2 Características organizacionales y financieras de la pequeña empresa textil

Para conocer las características organizacionales como financieras referidas a la Pequeña Empresa Textil de la ciudad de La Paz debe considerarse en primera instancia que: "Estas empresas tienen una participación significativa en el sector productivo, donde 18% tienen 5 - 9 empleados, 3.6% 19 - 14 empleados, 16% 15 - 19 empleados y un 5% tiene más de 20 empleados"<sup>14</sup>. Según el censo nacional de 1992 del INE en La Paz, de un total de 40,677 unidades de establecimientos investigados tipo local, unos 4,425 o un 10.95 corresponden a la rama de industrias manufactureras. Dentro de éstas, unas 3,408 unidades (76.5%) emplean 1 - 4 trabajadores (1.1%) y 75 empresas tienen más de 50 empleados (1.7%).

Durante los últimos años ha cobrado especial fuerza el interés por la llamada Pequeña Empresa Textil, toda vez que desde diversos ángulos se hace referencia a su importancia y beneficios, o contrariamente, se alude a la explicación de su existencia y crecimiento como resultado de funcionamientos anómalos de la economía, destacando aspectos negativos y concluyendo carácter perjudicial.

Unos, bajo el criterio de que se trata de actividades ligadas a estrategias de sobrevivencia de porcentajes importantes de la población, recuperan los rasgos de creatividad y capacidad de la Pequeña Empresa Textil para adaptarse a diferentes contextos de mercado, y recuperan también el rol positivo que podría jugar en las tareas de la reestructuración productiva, otros, en cambio, descartan un rol positivo de las actividades microempresariales

---

<sup>13</sup> COMITÉ DE COORDINACIÓN DE MICROFINANZAS Y MICROEMPRESA "Marco Integral de Políticas para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa" *Ob. Cit.* p. 18

<sup>14</sup> HANING Alfred y otros "Bancos Departamentales en Bolivia Concepto Mercado y Perspectivas". 1996. Bolivia ILDIS Pág. 10 - 11.

para el conjunto de la economía al asociarlas de manera genérica y confusa con actividades ilegales o con los circuitos delincuenciales existentes en el país, especialmente cuando la vinculan a la noción de economía informal, economía ilegal o economía subterránea.

No obstante la resonancia que ha alcanzado la última visión, ha prevalecido la idea de que la Pequeña Empresa enmarca en la noción de estrategias de sobrevivencia que despliega la población que no ha logrado articularse laboralmente en el sector moderno, y es así forzada a autogenerar su propia unidad económica, como garantía para la obtención de ingresos y la reproducción de su unidad familiar.

En este contexto, desde mediados de la década pasada, van cristalizando esfuerzos de Instituciones Privadas de Desarrollo Social, IPDS, por perfilar de mejor manera diagnósticos y el diseño de Programas de promoción dirigidas a las pequeñas unidades económicas.

En relación a las necesidades y dificultades que debe enfrentar el sector en estudio indica Berthoud, Oliver: "La principal carencia de las unidades de la Pequeña Empresa es el acceso a recursos de capital: maquinarias, herramientas y local de trabajo apropiados, los escasos montos invertidos en estos recursos evidencian las limitaciones existentes para el establecimiento de una pequeña empresa. De manera ilustrativa se aprecian estas restricciones en: alrededor de una quinta parte de las pequeñas empresas textiles debido a que no utilizan ningún tipo de maquinaria, si lo hacen, el valor del capital por trabajador no es mayor a los 650 dólares, situándose los montos en el comercio y los servicios por debajo de los de la manufactura".<sup>15</sup>

### **1.3 Capacidad competitiva de la pequeña empresa textil**

Las Pequeñas Empresas Textiles pretenden mantenerse en el mercado y seguir progresando, tienen actualmente en la exportación una alternativa real y rentable. El mercado nacional se está quedando estrecho por lo tanto limita el crecimiento de las empresas y su

---

<sup>15</sup> BERTHOUD Olivier, MILLIGAN Walter. "Sector informal Urbano". 1995. Bolivia. Pág. 18

producción, situándose en condiciones desventajosas para hacer frente a la moderna competencia, por lo tanto es necesario pensar en mercados más amplios que el nacional.

Para esto es necesario tomar en cuenta las ventajas comparativas que presentan factores de producción nacional como ser mano de obra y materiales primas básicas con costos relativamente bajos en relación a economías de otros países; lo que lleva a concentrar esfuerzos productivos únicamente en aquellos rubros que Bolivia tiene ventajas comparativas como es el caso de la manufactura.

Existen muchas empresas que consideran a la exportación como un simple negocio circunstancial por lo tanto es necesario enfocar esta actividad de manera ordenada y sistemática apoyada por las técnicas e instrumentos de comercialización internacional.

Al respecto indica Montaña: "Bolivia presenta grandes posibilidades de producción textil por sus ventajas comparativas en costos de mano de obra y materia prima en productos no tradicionales. Aunque el Estado costea e implementa programas de fomento, la pequeña empresa carece de representación eficaz de intereses, reduciendo sus posibilidades de imponer políticas de fomento eficaces y eficientes"<sup>16</sup>.

Por otro lado según el criterio de Arze, C.: "la pequeña empresa textil viene enfrentando restricciones de tipo económico por el reducido grado de capitalización y todavía insuficiente acceso a recursos productivos, principalmente el crédito para desarrollo o capital de inversión"<sup>17</sup>.

Frente al problema del desempleo, se establece en el estudio de Machicado, F.: "el sector servicios tiene una muy limitada capacidad de absorber mano de obra y, la que demande, deberá ser cada vez más tecnificada, como lo destacan recientes estudios del Banco Interamericano de Desarrollo sobre la evolución del sector de servicios en América Latina. Por

---

<sup>16</sup> MONTAÑO, Gary y VILLEGAS, Carlos. "Industria Boliviana Entre los Resabios del Pasado y la Lógica del Mercado". Bolivia. CEDLA p. 145

<sup>17</sup> ARZE, Carlos. 1997. "La Microempresa Productiva: una alternativa de empleo". Edit. CEDLA. Boletín Informativo. Bolivia. p. 123

su parte, el comercio sólo podrá expandirse en la medida que crezca la economía y se incrementen los ingresos y la capacidad de ahorro/gasto de las personas. De aquí que las políticas que tienden a fortalecer este sector aisladamente, no pueden representar una estrategia sustentable a largo plazo considerando otros elementos, como la calidad del empleo, la generación de riqueza y su efectiva distribución"<sup>18</sup>.

El análisis lleva a pensar en la manufactura como una de las principales fuentes de empleo en el mediano y largo plazo. Siendo limitadas las posibilidades de atraer grandes inversiones para montar complejos industriales, la mirada debe volcarse a las micro y pequeñas empresas que actualmente absorben la mayor parte del empleo del total de unidades productivas

En este contexto, nuevamente las unidades económicas de pequeña escala, bajo condiciones de calidad y productividad, son las que tienen el mayor potencial para adecuarse a las exigencias de los mercados e insertarse en ellos competitivamente, sin embargo el análisis de los problemas y de los desafíos, establece que la atención a la pequeña empresa debe ser desarrollada y potenciada como parte de una necesidad estratégica para el desarrollo económico y social.

Frente a esta situación y el reconocimiento de la ausencia de políticas de promoción de acceso a recursos productivos para el sector de la pequeña empresa textil, emergen programas privados que tienden a apoyar a dicho sector bajo la tutela de Instituciones Privadas de Desarrollo Social (IPDS), que cuentan con el apoyo del financiamiento externo, sin embargo los resultados aún se dejan esperar por ser reconocida la necesidad de recursos financieros que permitan el desarrollo del sector.

En consecuencia, la importancia del desarrollo de la Pequeña Empresa Textil radica en las posibilidades de generar fuentes de trabajo, así como porque permite diversificar e impulsar la exportación y es un mecanismo de modernización del país. Hoy en día la pequeña

---

<sup>18</sup> MACHICADO Flavio, ARAUJO Rudy. "El sistema Financiero y la Reactivación Económica en Bolivia". La Paz-Bolivia. Editorial ILDIS p. 111

empresa textil representa una alternativa de mucha importancia tanto económica como social, sin embargo en Bolivia no se ha tenido un desarrollo significativo.

#### **1.4 Importancia de la pequeña empresa textil en la economía nacional**

Considerando la importancia de la pequeña empresa textil en la economía nacional; los aportes del sector a la formación del PIB son mucho más difíciles de precisar. Es evidente sin embargo, que el aporte económico de la pequeña empresa es inferior a su aporte social debido a las condiciones tecnológicas y de infraestructura en las que se desenvuelve, al tipo de sus productos y servicios y a los volúmenes de capital de los que dispone.

"Por ejemplo, en el sector de la industria manufacturera, tanto la pequeña empresa como la microempresa constituyen el 98.5% del número de empresas, genera casi el 70% el empleo y contribuye con el 40% al PIB industrial. La inversión para crear un puesto de trabajo en el sector es un 25% del que requieren las industrias medianas o grandes y la relación del valor bruto de la producción al capital es casi de 1.7 en la pequeña empresa, frente al promedio de 1.3 en todo el sector industrial, aunque la productividad de la mano de obra es de sólo un tercio del que logran las medianas y grandes industrias"<sup>19</sup>.

Otro dato importante es que por cada empresa industrial mediana o grande en el "eje central" del país, existen 60 empresas pequeñas y/o microempresas; en tanto que en las regiones fuera de él, la proporción sube a unas 120.

De manera ilustrativa se presenta la estructura de la planta manufacturera por segmentos de tamaño:

---

<sup>19</sup> COMITÉ DE COORDINACIÓN DE MICROFINANZAS Y MICROEMPRESA "Marco Integral de Políticas para el Desarrollo de la Mícro y Pequeña Empresa" *Ob. Cit.* p. 18

CUADRO No. 2

| <b>ESTRUCTURA DE LA PLANTA MANUFACTURERA<br/>POR SUBRAMA, SEGÚN TAMAÑO DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS - 1994</b> |              |   |               |                 |
|--|--------------|---|---------------|-----------------|
| <i>Subramas de la actividad manufacturera</i>  | <i>Total</i> | <i>Segmentos de tamaño de las U.U.E.E</i> |               |                 |
|  |              | <i>1 - 4</i>                              | <i>5 - 49</i> | <i>50 y más</i> |
| 31. Productos alimenticios, bebidas y tabaco   | 100.00       | 75.55                                     | 21.02         | 3.43            |
| 32. Textiles, prendas de vestir y cuero  | 100.00       | 90.51                                     | 7.94          | 1.55            |
| 33. Industria de la madera y productos de madera   | 100.00       | 79.50                                     | 19.25         | 1.26            |
| 34. Fábricas de papel, imprentas y editoriales   | 100.00       | 87.11                                     | 12.04         | 0.85            |
| 35. Fábricas de derivados del petróleo y carbón  | 100.00       | 19.82                                     | 70.93         | 9.25            |
| 36. Fábricas de productos minerales no metálicos   | 100.00       | 34.39                                     | 59.73         | 5.88            |
| 37. Industrias metálicas básicas   | 100.00       | 50.00                                     | 32.14         | 17.86           |
| 38. Fábricas de productos metálicos, maquinaria y equipo   | 100.00       | 88.66                                     | 10.92         | 0.42            |
| 39. otras industrias manufactureras  | 100.00       | 93.92                                     | 5.63          | 0.45            |

Fuente: INE encuesta Industrial Manufacturera 1994  
Elaboración: CEDLA unidad de estudios Urbanos

Si se asumiera que el corte de micro y pequeña empresa alcanza a 1 a 49 ocupados, las cifras se inflan considerablemente en este segmento. No obstante, así se hiciera un corte menos exigente, la situación no variaría sustancialmente.

Desde esta perspectiva resulta claro el aporte social de la pequeña empresa manufacturera, tanto en términos de generación de empleo e ingresos para un contingente importante de la población nacional, reduciendo significativamente presiones sobre el mercado de trabajo, como a través de la generación de bienes de consumo básico esencialmente dirigidos a la población más pobre.

Pero además, contribuyendo a la dinámica económica general, sea como proveedores de bienes y servicios, en su calidad de demandantes de insumos para las actividades que desarrollan, o bien en su condición de consumidores de la producción nacional de bienes y servicios en todos los ámbitos de la actividad económica.

En relación al aporte económico del sector, las características de rezago tecnológico y organizativo prevalecientes en la pequeña empresa textil se traducen en bajos niveles de productividad determinando un aporte menor a su proporción numérica.

Las pequeñas empresas constituyen en todos los sectores una pieza integrante de la economía. Son flexibles y tienen buenas perspectivas de crecimiento en determinadas ramas. "Utilizan sus propios recursos con intensidad y pueden contribuir con mayor eficacia al desarrollo de la economía boliviana. Las pequeñas empresas urbanas aseguran la subsistencia de la mayoría de las familias del país. Junto a la falta de servicios públicos, su problema básico sigue siendo el acceso al capital"<sup>20</sup>.

### 1.5 Preocupaciones estratégicas de las pequeñas empresas

La breve síntesis presentada sobre el contexto en el que se desenvuelve la pequeña empresa, muestra que este sector no ha merecido, hasta el presente, una atención especial en el contexto de las estrategias de desarrollo. "A partir de 1990, y particularmente desde 1997, el énfasis de atención al sector se concentró en desarrollar las microfinanzas, y dentro de éstas, el microcrédito a partir de estas las experiencias de varias organizaciones no gubernamentales y fondos financieros privados que lograron importantes volúmenes de operación, con servicios dirigidos a la microempresa"<sup>21</sup>.

Es en este ámbito que las estrategias son de vital importancia las empresas pequeñas. El proceso de las estrategias se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción una preocupación que existe en muchas empresas pequeñas es la falta de conocimiento y de planificación.

Otras de las preocupaciones que a menudo se afrontan al aplicar las estrategias en las pequeñas empresas son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que: "el proceso de las estrategias en las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tiene un mejor desempeño que las que no lo hacen"<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> HANNING Alfred, BAUMGARTEN Susanne. "Bancos departamentales en Bolivia". 1994 Ed. Ildis. Pág. 31.

<sup>21</sup> MENDOZA PATIÑO, Rolando. INASET, Instituto de Asistencia Social, Económica y Tecnológica. "Pequeña Industria en Bolivia, Situación y Perspectivas". 1998 p. 210

<sup>22</sup> DAVID R. Fred. "La Gerencia Estratégica". 1994. Ed. Legis S.A.Colombia. Pág. 19.

Otra de las preocupaciones estratégicas que tiene las empresas pequeñas consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Así como la falta de contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos dentro las pequeñas empresas, la carencia de recursos financieros para facilitar la puesta en marcha de sus iniciativas económicas y otra las de las preocupaciones es la falta de apoyo al desarrollo de las empresas pequeñas.

### 1.6 La evaluación interna en la pequeña empresa

El sector de la Pequeña Empresa Textil aún enfrenta limitaciones en lo que corresponde al ofrecimiento de garantías, trámites burocráticos y pesados, el riesgo crediticio para la banca comercial por una falta de una metodología apropiada de evaluación de las pequeñas empresas. Asimismo deben enfrentar una falta de capacitación a nivel medio y de mano de obra, finalmente escasez de conocimientos de comercialización y exportación.

La Pequeña Empresa Textil desde un punto de vista estructural de la unidad económica realizando una evaluación de la misma se puede evaluar de la siguiente manera<sup>23</sup>:

- ❖ Escaso desarrollo de la mentalidad empresarial, entre los que se destacan: la aversión al riesgo, la insuficiente discriminación entre economía familiar y la de la empresa en la economía nacional, la subestimación de la legalidad para el funcionamiento de la unidad económica y la poca disposición para emprender proyectos empresariales asociados.
- ❖ Desconocimiento de funciones y técnicas de administración empresarial: la persistencia de una planificación empírica de la producción, la deficiente organización de los recursos, la presencia de prácticas informales de relacionamiento laboral, la improvisación de en el uso de mecanismos de control

---

<sup>23</sup> MENDOZA PATIÑO, Rolando. INASET, Instituto de Asistencia Social, Económica y Tecnológica. "Pequeña Industria en Bolivia, Situación y Perspectivas". 1998 p. 219

administrativo y financiero, la ausencia de nociones de mercadeo y el desconocimiento de normas legales.

- ❖ Escasez de recursos de la unidad. Entre ellos los más importantes es el limitado capital de trabajo e inversión, la obsolescencia y atraso tecnológico de la maquinaria, ausencia de infraestructura propia para la producción y el almacenamiento, métodos y técnicas de producción rudimentarios, insuficiente división y especialización del trabajo, escasa calificación de la mano de obra (alta participación de empleo familiar no remunerado), y prácticas empíricas en la comercialización.

Los factores que inciden en las empresas se han hecho cada vez más complejos a medida que en la investigación tecnológica ha revolucionado el mundo moderno. "Los productos industriales llevan incorporado un incalculable esfuerzo investigador acumulado. Por otra parte, la competencia entre productos similares obliga a concentrar ese esfuerzo investigador en plazos cada vez más cortos para obtener innovaciones competitivas y exige, asimismo, el empleo de gran cantidad de recursos humanos, sólo accesible a las grandes empresas"<sup>24</sup>.

Sin embargo, no se puede negar cuánto influye en la economía de un país la buena salud de la pequeña empresa. Piénsese en la cantidad de trabajo que subcontratan las grandes compañías a las pequeñas empresas, en la influencia del comercio minorista, en la importancia de las explotaciones agrícolas familiares, etc. El interés personal aumenta cuando el negocio es propio y el esfuerzo infatigable de quien trabaja para sí, en especial si es capaz de producir bienes de valor comparable al de las compañías grandes.

La mala gestión de la pequeña empresa supone pues, algo más que la pérdida de empleo de unos pocos equivocados o inexpertos que no han sabido sacar adelante su negocio: afecta a sectores amplios de la población, que pierden los ingresos de que disponían para gastarlos en los demás sectores de la economía.

---

<sup>24</sup> "BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA". Ed. Océano / Centran. Vol. 2. Pág. 178.

Por el contrario, una pequeña empresa viable influye positivamente en la oferta de trabajo, en la de productos y servicios, en el aumento del producto nacional y en la extensión del bienestar a un mayor número de ciudadanos.

"Una correcta organización de las áreas dentro de la empresa cualquiera sea su dimensión, es imprescindible para coordinar con eficacia la gestión global del negocio. La nueva tecnología hace posible un ajuste orgánico y puntual de todas las instancias y por ende, lleva a un resultado óptimo la dinámica interna de la empresa"<sup>25</sup>.

La dirección de las pequeñas empresas se suele hallar en manos de personas que son los rebeldes impenitentes del mundo empresarial. No están sujetos a las inhibiciones que, a modo de impronta, fijan las grandes empresas a sus directivos medios, todos cortados por el mismo patrón. (Los pertenecientes a un mismo nivel de la organización se parecen; visten, caminan y piensan de forma similar). En las empresas pequeñas, por el contrario, esas personas son duras y enérgicas.

Este primer elemento es, sin duda, una de las características más diferenciadas del pequeño empresario. Recientes estudios han definido tres rasgos fundamentales de su personalidad<sup>26</sup>:

- ❖ Tiene un sentido de la independencia muy desarrollado o, por lo menos, un gran deseo de no depender del control.
- ❖ Tiene un gran sentido empresarial, o quizá un deseo de poner en práctica sus propias ideas y aptitudes.
- ❖ Puede estar dominado por consideraciones personales y familiares, o bien por motivos impersonales o de lucro, ya sea al iniciar su negocio o al continuarlo.

---

<sup>25</sup> "BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA". Ed. Océano / Centran. Vol. 2. Pág. 179.

<sup>26</sup> "BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA". *Ob Cit.*. Pág. 182.

En Bolivia, las pequeñas empresas se constituyen, por regla general, a partir de grupos familiares. Pocas veces se hace distinción entre la economía hogareña y la empresarial. Esto vale en particular para la empresa puramente familiar. En ésta, el fin primordial es la mera sobrevivencia; al comienzo no se persigue en ella acrecentar las utilidades. La situación de ese tipo de empresa puede verse alterada de forma sustancial por sucesos pertenecientes a la esfera privada, como enfermedades, nacimientos, accidentes, bodas, entierros o viajes.

En ese entendido: "las pequeñas empresas de La Paz y El Alto guardan relaciones de dependencia múltiple con respecto a otras unidades económicas. Sus relaciones de intercambio con empresas grandes suelen serles desventajosas por la poca cuantía de los productos que pueden comprar o vender. Las pequeñas empresas tienen que limitarse a ocupar espacios en mercados locales y su crecimiento depende en mucho de la coyuntura económica"<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> HANNING Alfred, BAUMGARTEN Susanne. "Bancos departamentales en Bolivia". 1994 Ed. ILDIS. Pág. 15.

## **CAPÍTULO II**

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1. Definición**

Se puede definir a la planificación estratégica de la siguiente manera:

##### **Definición:**

"Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y propósitos organizacionales definiendo estrategias para el logro de los objetivos deseados, es decir, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo; asimismo debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de la estrategia, ya que los cambios en el ambiente de la empresa son continuos"<sup>28</sup>.

En consecuencia se trata de un proceso que configura y determina el carácter y la dirección de la organización a través de la formulación de planes y políticas estratégicas. Actividad congruente con el grado de concentración de poder y autoridad que le corresponde al lugar (nivel) en que se realiza este proceso.

#### **2.1.1 Importancia de la planificación**

La importancia de la Planificación es fundamental debido principalmente a que de ésta dependen las restantes cuatro funciones administrativas: Organización, Dirección, Recursos Humanos y Control.

---

<sup>28</sup> TEINER, George "Planificación Estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México 1986 p. 12

Importa además que se realice sistemáticamente porque a veces no será perjudicial tomar la fase tres antes que la fase dos, pero en algunos casos no sólo es una pérdida de tiempo, sino que resultaría un hecho muy costoso. Esto debido a que existe una manera correcta y una equivocada de llevar a cabo una secuencia o una tarea; existe una secuencia de fases sistemática que se reconoce que produce resultados de manera más eficiente que cualquier otra forma o secuencia. En tal secuencia la omisión o transposición de cualquier fase puede perjudicar el propio resultado o la eficiencia con que éste se obtiene.

Por último, Koontz y O' Donnell, resumen la importancia de la planificación en cuatro puntos fundamentales<sup>29</sup>:

- Neutraliza la incertidumbre o el cambio
- Concentra la atención en los objetivos.
- Obtiene una economía y
- Facilita el control

## 2.2 Definición de estrategia

"El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategos, que tradicionalmente era utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios"<sup>30</sup>.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "administración estratégica".

Dentro de esta corriente, en la obra de Herminda y Serra se encuentran las siguientes definiciones sobre estrategia<sup>31</sup>:

<sup>29</sup> KOONTZ y O' Donnell. "Curso de Administración Moderna". 1953. Mc. Graw Hill. México.

<sup>30</sup> Wauty y Halberthal. "La Estrategia empresarial". 1975. Ed. Ateneo. Buenos Aires - Argentina.

<sup>31</sup> HERMINDA, J. SERRA, R. Y otros "Administración y Estrategia: Un enfoque Competitivo y Emprendedor", Ed. Macchi, Argentina, 1989, p. 46

Para Peter Drucker es:

"La respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestra empresa y ¿Qué debería ser?"

Alfred Chandler Jr. La define como:

"La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas".

Kenneth R. Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler y define mejor a la estrategia de la siguiente manera:

"Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de actividad la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados"<sup>32</sup>. Para Mintzberg y Brian, en el campo de la administración, una estrategia es el patrón que integra las principales metas (u objetivos que establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados) y políticas de una organización (son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción) y, a la vez establece la secuencia coherente de acciones a realizar.

"Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con

---

<sup>32</sup> THOMPSON A. – STRICKLAND A. "Dirección y administración estratégicas". Edit. IRWIN. España. 1995. Pag. 2.

el fin de lograr una situación variable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”<sup>33</sup>.

Otros autores definen la estrategia como “ el saber pensar, el planear mejor, y jugar con más resistencia que los adversarios, para planear estrategias, debe existir un adversario, porque el significado de la estrategia es batalla”.

Según los autores Wanty y Halberthal afirman que, “el concepto de estrategia proviene de la palabra griega “*estrategos*”, jefes del ejército. Palabra tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerrera, sólo en una época bastante reciente éste término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios”<sup>34</sup>.

### 2.2.1 Tipos de estrategias

A pesar que los autores citan diferentes tipos de estrategias aceptamos los siguientes tipos definidos por McNichols, porque se basan en las fases de formulación, organización y control del proceso final de formulación de políticas, en donde "cada conjunto de decisiones estratégicas se deriva y fluye del conjunto precedente"<sup>35</sup>.

- A) **Estrategia Base** .- En la fase de formulación se desarrolla una estrategia base para dar a la organización sus pautas básicas, en términos de la naturaleza y alcance de sus compromisos y de la extensión del desarrollo y asignación de sus habilidades y recursos. Fija el carácter, la imagen y el dominio que se pretende alcanzar.
- B) **Estrategia Operativa** .- En la fase de ejecución se desarrolla la estrategia operativa, que fluye de la estrategia base y guía a la empresa en su acción de

<sup>33</sup> MINTZBERG, Henry y BRIAN Quinn, James; “ El Proceso Estratégico”; Editorial; Prentice Hill Hispanoamérica S.A.; Segunda Edición, México, 1993, Pág. 5

<sup>34</sup> WANTY y HALBERTHAL; “La Estrategia Empresarial”; Editorial Ateneo; Buenos Aires- Argentina, 1975; citado por HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto; “ Administración y Estrategia”; Ediciones, Macchi; Buenos Aires- Argentina, 1989; Pág. 169.

<sup>35</sup> Mc NICHOLS, T. "Política Empresarial con Análisi de Casos", Ed. Mc Graw - Hill, méxico, 1979, p. 7 - 21.

compromiso con la sociedad. Son parte de ella, hacer frente a los cambios ambientales y dirigir las operaciones cotidianas.

- C) Estrategia Organizacional** .- la fase organizacional fluye lógicamente de la fase ejecutiva; aquí se administra las pautas, el marco de referencia y la red de comunicaciones que completen y pongan por obra la estrategia operativa.
- D) Estrategias de Control** .- En la fase interpretativa es preciso desarrollar estrategias de control para definir la efectividad del comportamiento de la organización, en relación con los objetivos predeterminados que se desarrollaron en las fases de formulación y ejecución.

Con este tipo de estrategia, se elige y ejercita un sistema de evaluación de la efectividad del comportamiento organizacional, en busca de los objetivos organizacionales. Lo que se pretende es efectuar un reciclaje del diseño estratégico, de tal manera que se establezca si hay o no necesidad de reformulación de las estrategias.

### 2.2.2. Estrategia y ventaja competitiva

Las estrategias empresariales triunfadoras se basan en la ventaja competitiva duradera. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: "elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable). Para tener éxito al crear una ventaja competitiva, las compañías deben tratar de proporcionar lo que los compradores consideran como "valor superior", ya sea un buen producto a precio bajo o un mejor producto por el cual valga la pena pagar más"<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> THOMPSON Jr. Arthur A., STRICKLAND III A. J. "Dirección y administración estratégicas". 1995. Ed. Irwin. España. Pág. 113.

### 2.3. Proceso

La formulación de un plan estratégico, "es un proceso que exige cuatro fases bien definidas: la formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados, el análisis de las fuerzas y limitaciones de la organización, el análisis externo del medio ambiente y la formulación de las alternativas estratégicas"<sup>37</sup>.

- A) **Formulación de Objetivos.-** En esta primera fase, la organización escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
- B) **Análisis interno de las Fuerzas y Limitaciones.-** Esta segunda fase del proceso, realiza un análisis organizacional, es decir, se analiza las condiciones internas que permiten una evaluación de los principales puntos fuertes y débiles de la organización. Se analiza, la disposición de los recursos, la estructura organizacional y se evalúa su desempeño.
- C) **Análisis Externo del Medio Ambiente.-** En esta fase, lo que se hace es un análisis de las condiciones ambientales externas que rodean a la organización y que le imponen desafíos y oportunidades. Ese análisis externo generalmente contiene: los mercados cubiertos por la organización, la competencia y la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc.
- D) **Formulación de Alternativas Estratégicas.-** En esta última fase, se busca formular las diferentes alternativas posibles de estrategias o medios que la organización puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales pretendidos, teniendo en cuenta sus objetivos organizacionales pretendidos, teniendo en cuenta sus condiciones y las condiciones externas existentes a su alrededor.

Con estos elementos, la empresa está en condiciones de preparar su plan estratégico. Dicho plan debe especificar, en líneas generales, a que punto pretende llegar la empresa en el futuro y como se propone hacerlo a partir del presente.

---

<sup>37</sup> CHIAVENATTO, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" Tercera Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill / Interamericana 1991, p. 279

Para aplicar adecuadamente el proceso de la planificación estratégica es necesario dejar bien en claro lo que significan los objetivos organizacionales; el concepto de estrategia, conocer qué tipos de estrategias pueden ser manejadas; el momento más oportuno de hacerlo y finalmente, las políticas y la estructura organizacional. Por otro lado, de acuerdo a L. Goodstein, T. Nolan y W Pfeiffer: "el proceso de planificación estratégica contiene nueve fases secuenciales, que al parecer ofrecen un panorama más amplio de lo que implica la planificación estratégica. En ese entendido dos de las mencionadas (auditoria del desempeño y análisis de brechas) son diferenciados de una sola fase, y contiene dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación) involucradas en cada una de las fases consecutivas".<sup>38</sup>

Dentro del proceso de planificación estratégica, cada fase contiene aspectos de implementación que no pueden obviarse hasta la implantación final del plan estratégico. Dicho proceso es secuencial y requiere de la finalización de cada fase para terminar y establecer el plan. Estas son:

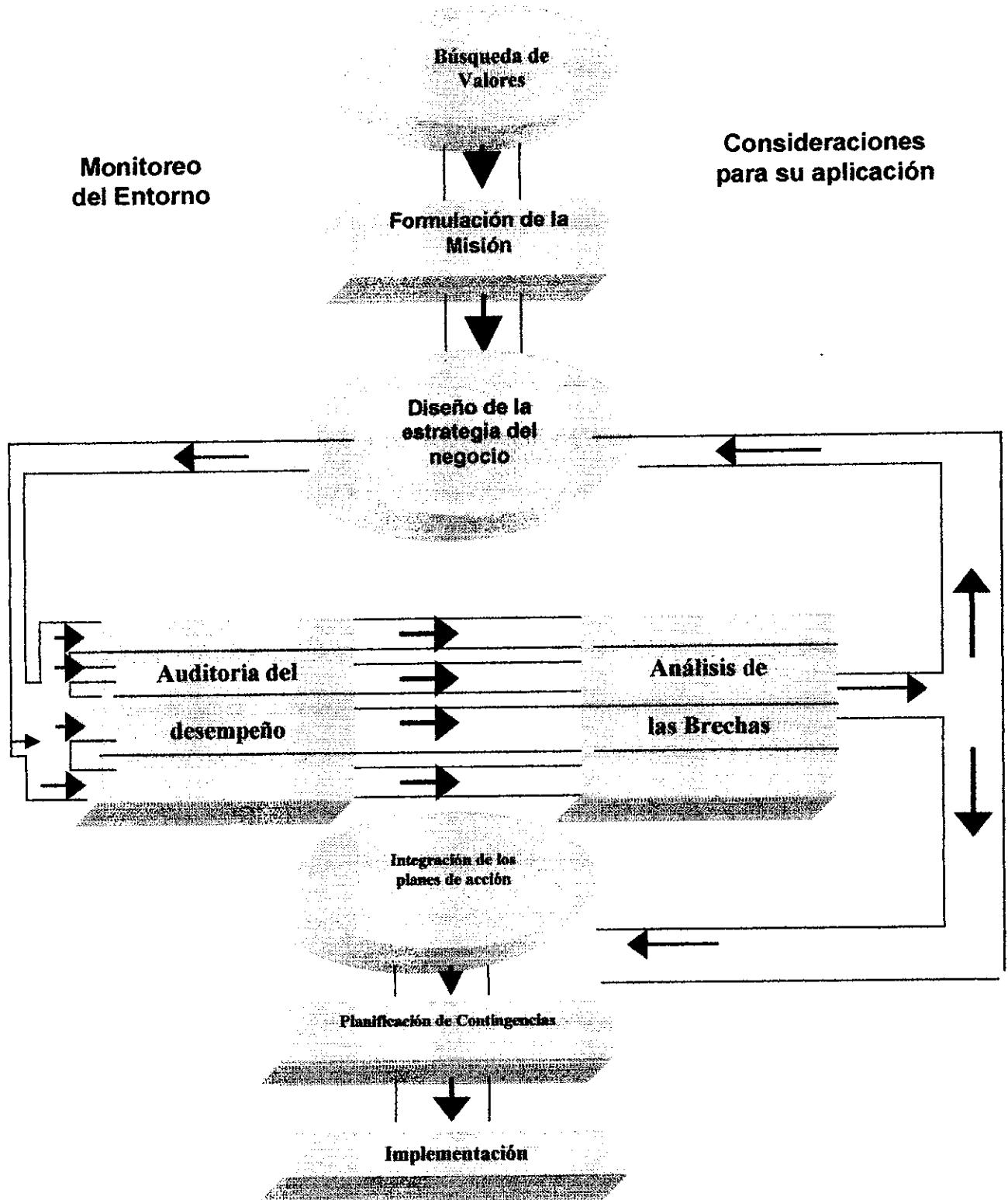
- Monitoreo y consideraciones para su aplicación.
- Búsqueda de valores.
- Formulación de la misión
- Diseño de la estrategia de negocio.
- Auditoria del desempeño.
- Análisis de las brechas.
- Integración de los planes de acción.
- Planificación de contingencias.
- Implementación.

Dentro de cada una de estas fases existen consideraciones que deben tomarse encuentra para continuar con el proceso y llegar a la implementación de la estratégica, por eso es importante cada fase. De manera esquemática se puede apreciar en el siguiente gráfico lo mencionado: (Ver página siguiente)

---

<sup>38</sup> GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy y PFEIFFER William. "Planificación Estratégica Aplicada". 1997. Ed. Mc Graw-Hill. Colombia. Pág. 12.

**Esquema N° 1**  
**Proceso de planificación estratégica**



FUENTE: DONELLY Jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas", Octava Edición, Editorial ERWIN, 1995.

### 2.3.1 Objetivos organizacionales

En las discusiones teóricas de los objetivos, con frecuencia surge la interrogante de si los objetivos organizacionales existen o no: "resulta equivocado decir que las organizaciones, en cuanto a ser entidades abstractas, tienen objetivos independientes de la gente. Por otra parte, grupos de personas pueden "compartir objetivos comunes". Por lo que en esencia, los objetivos organizacionales son objetivos compartidos"<sup>39</sup>.

Los objetivos organizacionales no son una mera acumulación de objetivos individuales. Las personas forman o se unen a grupos y crean o aceptan objetivos comunes, a fin de lograr por lo menos algunos de sus objetivos individuales.

De esta manera, los objetivos organizacionales e individuales se superponen de tres maneras: 1) por un individuo que acepta los objetivos organizacionales, 2) por un individuo que influencia los objetivos organizacionales, y 3) por un individuo que los establece de hecho.

Para Warren y Monberg los objetivos organizacionales son<sup>40</sup>:

"Los resultados futuros que una organización se esfuerza en lograr. Son los fines deseados de la acción organizacional"

También se definen en los términos que señala Chiavenato<sup>41</sup>:

"Es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro"

---

<sup>39</sup> KOONTZ, H. Y WETHRICH, H. "Administración" Octava Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill, 1994 p. 92

<sup>40</sup> WARREN, B. Y MOBERG, D. "Teoría de la Organización / Enfoque Integral", Editorial Limusa, México, 1990, p. 259

<sup>41</sup> CHIAVENATTO, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" Tercera Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill / Interamericana 1991, p 375

## 2.4. La planificación estratégica aplicada a las empresas pequeñas

Dentro del proceso de planificación estratégica: "...cada fase contiene aspectos de implementación final del plan estratégico. Dicho proceso es secuencial y requiere de la finalización de cada fase para terminar y establecer el plan."<sup>42</sup>

De ahí que la planificación estratégica aplicada a las empresas pequeñas para descubrir en detalle los pasos a través de los cuáles se logra alcanzar de alguna forma la misión de la organización. Para diseñar la estrategia es necesario considerar que no es un plan a largo plazo y, que el equipo de planificación debe:

- Conceptualizar escenarios futuros específicos.
- Identificar los pasos necesarios.
- Identificar el responsable de dichos pasos.
- Identificar cuando se pueden dar dichos pasos.

Además los modelos de estrategia de las empresas pequeñas deben reflejar los valores, y la misión. La aplicación de la planificación estratégica requiere establecer objetivos de negocio cuantificables. El proceso en cuatro acciones importantes:

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN)<sup>43</sup> o el perfil estratégico que desarrollará la empresa para cumplir con su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE)<sup>44</sup>, lo que posibilita que la empresa registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará la visión futura ideal. Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son LDN ni ICE.

<sup>42</sup> GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy y PFEIFFER William. "Planificación Estratégica Aplicada". 1997. Ed. Mc Graw-Hill. Colombia. Pág. 229.

<sup>43</sup> Entiéndase por LDN (Líneas de Negocios), la combinación de productos o servicios que ofrecerá la organización en un futuro.

<sup>44</sup> Entiéndase por ICE (Indicadores Críticos del Éxito), medios específicos para medir su progreso.

4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas, para la determinación de la cultura necesaria, son necesarias dos preguntas:
- ¿Qué nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar las LDN, los ICE y las acciones estratégicas?.
  - ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?.

"Las pequeñas empresas generalmente se basan en el área de habilidades técnicas y capacidad del propietario"<sup>45</sup>. Como resultado, la mayoría de las pequeñas empresas suelen establecerse a través de contactos personales y de conocimientos locales. Hasta la fecha, quizá el crecimiento ha sido consecuencia de las primeras actividades mercadológicas y de acuerdos verbales. Tal vez la pequeña empresa ha llegado a un nivel en donde se hace una o más de las siguientes observaciones:

- Trabaja siete días a la semana y no es más rico.
- No sabe si habrá pedidos futuros.
- Hay demasiados pedidos actualmente, pero...
- Necesita contratar más empleados, aunque el futuro es incierto.
- Le faltan fondos para el personal y para bienes de capital.
- Se encuentra insatisfecho y necesita un reto.

La mayoría de estas situaciones es causada porque el propietario/gerente no es capaz de detenerse a observar de manera objetiva hacia dónde se dirige la pequeña empresa y se resiste a pasar de ser un experto en producción a ser un coordinador administrativo.

El crecimiento de una pequeña empresa conlleva a la necesidad de un nuevo enfoque para manejar un negocio. Si su objetivo es el de acrecentar al máximo las utilidades, necesita dedicar un par de días a la semana para las actividades relacionadas con la administración y la mercadotecnia. Establecer metas, investigar formas de satisfacer las necesidades de la

---

<sup>45</sup> BENNETT Maureen. "Guía para el crecimiento de la pequeña empresa". 1992. Ed Continental, S.A. de C.V. México. Pág. 16.

clientela, fomentar el trabajo de equipo y organizar las actividades forman parte de todo el asunto.

"Con el fin de establecer objetivos factibles y diseñar estrategias futuras, es importante efectuar una evaluación realista de la posición actual de la empresa. Esto implica determinar cuáles son los puntos fuertes y cuáles los débiles en términos de capacidad y recursos, investigar el mercado, analizar las necesidades de los clientes actuales y de los potenciales e identificar a la competencia. Cuando se ha cumplido con todo esto se pueden establecer objetivos cuantificables y elaborarse un plan de mercadotecnia<sup>46</sup>.

## 2.5. La planificación estratégica como parte de la gerencia estratégica

### 2.5.1 Definición de gerencia y sus funciones

La gerencia<sup>47</sup> destaca gran importancia en el proceso de cambio que se produce en la forma de encaminar a una organización a sus objetivos por ser la que: "se ocupa de las técnicas y procedimientos que potencializan la capacidad de planificar, dirigir y organizar una determinada institución u organización; controlando el trabajo de los funcionarios y de usar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos y metas fijados; trabajando en forma efectiva con los recursos humanos y mediante ellos determinar lo que se va hacer viendo que se lo haga."<sup>48</sup>

El gerente moderno enfrenta en esencia tres tareas.<sup>49</sup>

- **La administración del trabajo y de las organizaciones.** La gerencia debe asegurarse de que se cumpla con el trabajo de la organización y de que ésta sea dirigida adecuadamente.

<sup>46</sup> BENNETT Maureen. P. Cit. Pág. 17.

<sup>47</sup> La palabra gerencia o dirección es la traducción de la palabra inglesa management

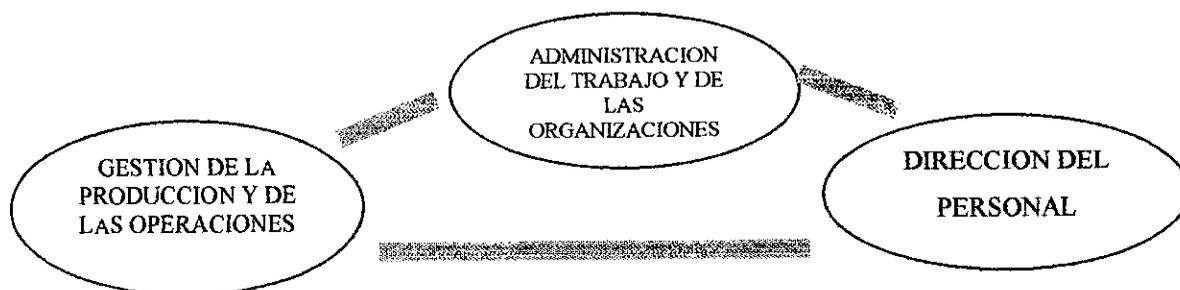
<sup>48</sup> STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R.; "Administración", Sexta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, Pág. 7; GRIBBEN JAMES, "Dirección Administrativa Eficaz", Editorial CECSA., 1973, Pág. 13

<sup>49</sup> DONNELLY Jr. , GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas", Octava Edición, Editorial ERWIN, 1995, Págs. 13-14

- **La dirección de personal.** Considerando que no hay organizaciones sin personal, los gerentes deben saber motivar, dirigir y comunicar; además de entender las relaciones interpersonales y el comportamiento de grupos de personas.
- **La gestión de la producción y de las operaciones.** Proceso que se utiliza para producir los resultados de la organización.

### Esquema N° 2:

#### Trabajo de la gerencia



FUENTE: DONNELLY Jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas", Octava Edición, Editorial ERWIN, 1995, Pág. 16.

El gerente debe desempeñar roles dentro la organización: “ interpersonal como líder – Representante - Enlace; Informativo como Supervisor – Difusor - Portavoz; y finalmente los Roles decisoriales como Empresario - solucionador de problemas - Administrador de recursos - Negociador”.<sup>50</sup> El rol de la gerencia es un elemento fundamental para el desarrollo y éxito organizacional a través del fortalecimiento interno, la correcta utilización de recursos y el control del cambio. El gerente debe ser capaz de percibir el cambio y enfrentarlo, aprovechando las fortalezas y desarrollando los aspectos débiles.

#### 2.5.2 La gerencia y la planificación estratégica

La planificación estratégica como segmento de la gerencia estratégica básicamente hace diferente la gerencia estratégica actual de la planificación estratégica del pasado pues

<sup>50</sup> STONER, FREEMAN, GILBERT, “Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996, Pág. 15.

existe una mayor conciencia de la importancia de la ejecución de estrategias. Las estrategias mejor formuladas del mundo no son buenas si no se pueden llevar a cabo en forma exitosa.

Los mejores logros a largo plazo provienen de buenas decisiones estratégicas que aseguren hacer lo correcto (efectividad), así como la combinación de diseño, tecnología y automatización que garanticen que las cosas se hacen bien (eficiencia) Predecir si la habilidad de adaptarse es equivalente a predecir el propio fin.

Thompson identifica funciones que deben realizar los ejecutivos al momento de planificar estratégicamente como parte de la gerencia estratégica y esquematiza cinco tareas<sup>51</sup>.

- Definición de la misión.
- Fijación de objetivos.
- Formulación de una estrategia.
- Implantación y ejecución de la estrategia.
- Evaluación y ajustes correctivos.

Estas tareas deberían estar presentes en todo proceso de planificación estratégica sin importar el modelo a utilizar. De acuerdo al modelo de proceso de planificación que se utilice, se pueden incrementar pasos intermedios a las anteriores tareas. Todas estas serán descritas dentro del proceso de planificación a excepción de la fijación de objetivos, razón por la cual se explicará a continuación.

La fijación de objetivos involucra saber lo que se quiere lograr y definen:

- Qué
- Cuánto
- Cuándo

Para que los objetivos den resultados estos deben:

- Ser cuantificables
- Contener un tiempo límite para su realización.

---

<sup>51</sup> THOMPSON Jr. Arthur A., STRICKLAND III A. J. "Dirección y administración estratégicas". 1995. Ed. Irwin. España. p 73

### 2.5.3 Los beneficios de la gerencia estratégica

La utilización de los conceptos y técnicas de la Gerencia Estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso "permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino"<sup>52</sup>.

El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Numerosos estudios investigativos han llegado a la conclusión de que las organizaciones que emplean los conceptos de Gerencia Estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por su puesto son muchos los factores, además de la planificación ineficaz, que producir fracaso en las empresas.

---

<sup>52</sup> DAVID R. Fred, "La Gerencia Estratégica". 1994. Ed. Legis S.A. Colombia. Pág. 46.

## CAPÍTULO III

### LA COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

#### 3.1 Definición de competitividad

El término "competitividad" fue introducido en los años 80, buscando explicar la capacidad para competir, especialmente en los mercados exteriores. En consecuencia la competitividad: "es un proceso que debiera evolucionar gradualmente hacia el crecimiento de la capacidad de producción y de innovación tecnológica, como factores esenciales y la inserción ventajosa en la economía internacional en base al estímulo a las industrias, la formación de cadenas tecnológicas, la especialización industrial, las alianzas estratégicas que potencien la utilización del mercado ampliado y la promoción de la pequeña empresa"<sup>53</sup>.

Tomando en consideración los enfoques de apoyo que deben realizarse en base a la adaptación de la producción, búsqueda de nuevos mercados y redes de comercialización, y de esa manera conseguir penetrar en nuevos mercados, aumentando su volumen de negocio y trasladando las ventajas que ello supone a sus cuentas de resultados

#### 3.2 Factores que determinan la competitividad de las empresas

Los factores que determinan la competitividad de las empresas son los siguientes<sup>54</sup>:

1. Identificar y reducir las restricciones de origen fiscal, social, administrativo, financiero, que obstaculizan la creación o el mantenimiento de empresas, "la buena calidad de la reglamentación es de mayor importancia que la generación de la reglamentación". Se precisa entonces:

---

<sup>53</sup> TAMAMES Ramón, GALLEGO Santiago. "Diccionario de economía y finanzas". 1994. Ed. Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Madrid - España.

<sup>54</sup> PORTER E. Michael. "La ventaja competitiva de las naciones". 1991. Olaza & Janes Editores S.A. Barcelona - España. Pág. 99.

- Que la legislación, se limite a definir marcos, y no procedimientos detallados; en particular, las directivas en el ámbito social deberían limitarse a los objetos y dejar a la pequeña empresa la facultad de aplicarlos de manera flexible.
  - Simplificar las exigencias administrativas y suprimir las reglamentaciones inútiles. Todo ello les ayudarán a ser competitivos e impulsar paralelamente su creación y desarrollo.
2. Mejorar el financiamiento de las empresas, un elemento importante al respecto, es el cobro de los créditos comerciales. Asimismo, se deberían desarrollar métodos más eficaces encaminados a incentivar a las empresas para que paguen rápidamente sus deudas. Para optimizar el modo de financiamiento se necesita reforzar los siguientes aspectos:
- Una mayor información sobre las posibilidades de financiamiento.
  - Buenas relaciones recíprocas entre las entidades financieras y las pequeñas y medianas empresas.
  - Desarrollar los nuevos mercados de capitales - riesgo, articulados en torno a las necesidades de la pequeña y mediana empresa.
3. Apoyar la cooperación entre empresas en este tipo de medidas hay que incluir todas aquellas que se desarrollan a nivel comunitario para estimular la cooperación entre empresas mediante un financiamiento que va más allá de la primera etapa de búsqueda de socios potenciales.
4. Mejorar la calidad de gestión de la empresa es decir, las competencias de sus directivos para superar las debilidades estructurales de las mismas, este es un factor determinante de mantenimiento de su competitividad y con ello de su capacidad de creación de empleo a largo plazo. Para ello son necesarias las siguientes medidas:
- Proporcionar una formación básica en gestión: dicha formación tiene que ser organizada con una base local por las asociaciones empresariales.

- Información adicional referente a técnicas de gestión adecuadas; dicho complemento tendría que ser proporcionado por las asociaciones empresariales.

Los factores que se constituyan en ventajas competitivas permitirán comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso, en ese entendido se debe considerar una serie de premisas<sup>55</sup>:

- Primera la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de unos a otros sectores e incluso entre los segmentos de un sector. Se debe tomar en consideración las diferentes fuentes de ventaja competitiva en diferentes sectores más que contar con una sola y de cobertura generalizada como pudiera ser de los costes de mano de obra o las economías de escala. Dado que los productos se diferencian en muchos sectores se debe explicar las razones de que las empresas sean capaces de diferenciar que otras y no centrar solamente en las diferencias de costes.
- Segunda, los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena del valor fuera del país de origen. Esto significa que la tarea no es explicar por que una empresa que opera exclusivamente en la nación tiene éxito internacional, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector. La base central es donde se determina la estrategia, donde tienen lugar el desarrollo de los productos y procesos fundamentales y donde se encuentran las técnicas esenciales y propias de la empresa.
- Tercera, las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. La innovación, incluye tanto la tecnología como los métodos, y abarca los nuevos productos, los nuevos métodos de producción, las nuevas formas de comercialización, la identificación de nuevos de nuevos grupos de clientes y cosas

---

<sup>55</sup> PORTER E. Michael. "La ventaja competitiva de las naciones". 1991. Olaza & Janes Editores S.A. Barcelona - España. Pág. 108.

por el estilo. Las innovaciones que dan lugar a la ventaja competitiva comprenden una acumulación de pequeños pasos y esfuerzos prolongados tanto como espectaculares descubrimientos.

Inicialmente, las empresas consiguen ventaja alterando las bases en que se fundamentaba la competencia. La naturaleza de la competencia económica no es el equilibrio sino en un perpetuo estado de cambio. Se debe explicar por qué una nación brinda un entorno en el que las empresas mejoran e innovan y siguen haciéndolo más deprisa y con mejores orientaciones al compararlas con sus rivales internacionales.

Finalmente, las empresas que consiguen ventaja competitiva en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no sólo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología. Si no que son las primeras y las más agresivas en explorarlo. "Cada posición estructural que sea significativo entraña el potencial de anular las ventajas competitivas de los líderes precedentes y de crear una nueva oportunidad para mejorar la posición competitiva por medio de una reacción temprana"<sup>56</sup>.

### **3.3 El impacto del entorno en la competitividad de las empresas**

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes características de ventajas de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tiene éxito internacional. Las fases determinan la posición de un país en los sectores sujetos a competencias internacionales, a pesar de que también reflejan el estado de la competencia en muchos sectores exclusivamente interiores.

El desarrollo competitivo no pretende explicar todos los aspectos de un país o de su proceso de desarrollo general. Es inevitable que algunos aspectos importantes de la economía se queden al margen y ningún país encajará exactamente en una fase competitiva. Por el

---

<sup>56</sup> PORTER E. Michael. "La ventaja competitiva de las naciones". 1991. Olaza & Janes Editores S.A. Barcelona - España. Pág. 109.

contrario, la competitividad representa un esfuerzo por destacar aquellos atributos de un sector de un país que son más importantes para elevar la prosperidad económica.

Cualquier economía nacional contiene una gama de sectores con fuentes de ventajas competitivas muy diversos. Incluso en países avanzados como Estados Unidos y Alemania existen sectores cuya posición competitiva depende de manera prácticamente exclusiva de los recursos naturales, aun cuando las ventajas competitivas de la mayoría de los sectores en los que se consigue éxito son mucho más amplias y más refinadas.

A pesar de la disparidad de la mayoría de las economías, podemos identificar un modelo predominante o destacado de la naturaleza de la ventaja competitiva de las empresas de un país en un momento determinado. El modelo se refleja en los sectores y segmentos en los que las empresas del país pueden competir con éxito así como en las estrategias que emplean. Esto se debe a que el estado del “diamante” o de los determinantes de la ventaja nacional es similar en diversos sectores de un país, aun cuando las condiciones específicas de cada sector sean únicas.

También se da una tendencia central en la naturaleza de la ventaja competitiva, porque la creación de agrupamientos sirve para hacer grupos de sectores en la evaluación de un país para mejorar de forma paralela en cierta medida. Además, la calidad de los factores frecuentemente se desarrolla en paralelo dentro de todos los sectores porque las dotaciones de factores (como pudiera ser una buena dotación de recursos humanos perfectamente capacitados) afectan a varios grupos de sectores y los mecanismos creadores de factores se desarrollan en parte debido a los efectos de demostración. Los enfoques competitivos, así como las normas y valores prevalecientes, se difunden de sector en sector.

“La teoría da a entender cuatro etapas perfectamente diferenciadas: impulsada por los factores, impulsada por la inversión, impulsada por la innovación e impulsada por la riqueza. Las tres primeras fases suponen la mejora progresiva de las ventajas competitivas y normalmente van unidas a un progresivo aumento de la prosperidad económica. En la cuarta fase se da una relativa inacción y con el paso del tiempo, un declive. Estas fases, aunque son

un esquema a muy grande rasgos, no dejan de ser un medio de comprender la forma en que se desarrollan las economías, los problemas característicos a que se enfrentan las empresas de un país en los diferentes momentos y las fuerzas que impulsan el progreso de la economía o que hacen que decaiga<sup>57</sup>.

### **3.4 Evaluación de la competitividad**

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la empresa para descubrir fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la pequeña empresa.

Aunque las presiones competitivas difieren en las distintas empresas, la competencia en sí funciona de manera tan parecida que se puede usar un marco común para medir su naturaleza e intensidad. Como regla, la competencia en una empresa es el conjunto de cinco fuerzas competitivas<sup>58</sup>:

- La rivalidad entre los vendedores en competencia en la empresa.
- Los intentos de las empresas por vender en otras empresas a fin de obtener clientes para sus propios productos.
- La entrada potencial de nuevos competidores.
- El poder de negociación e influencia ejercidos por los proveedores de materia prima y componentes clave.
- El poder de negociación e influencias ejercido por los compradores del producto.

---

<sup>57</sup> PORTER, Michael E. 1991 "La ventaja competitiva de las naciones" Edit. Plaza & Editores S.A. Pág. 677.

<sup>58</sup> THOMPSON Jr. Arthur A., STRICKLAND III A. J. "Dirección y administración estratégicas". 1995. Ed. Irwin. España. Pág. 74.

De acuerdo al World Economic Forum, para medir la competitividad existen ocho factores<sup>59</sup>:

- Fortaleza interna de la economía: grado de comportamiento macroeconómico
- Internacionalización: participación en el comercio internacional y flujos de inversión.
- Gobierno: grado en el que las políticas gubernamentales son conducentes a la competitividad.
- Finanzas: performance de los mercados de capital y calidad de los servicios financieros.
- Infraestructura: grado en el que los recursos y sistemas son adecuados para servir a las necesidades básicas de los negocios.
- Gerencia o Gestión: grado en el que las empresas son gerenciadas de una manera innovativa, responsable y lucrativa.
- Ciencia y Tecnología: la capacidad tecnológica, junto al resultado exitoso de la investigación básica y aplicada.
- Factor Humano: disponibilidad y calificación de los recursos humanos.

La competitividad en Bolivia está lejos de alcanzar estos indicadores, a excepción del primero. Sin embargo, es pertinente también mencionar lo que es la competitividad sistémica, entendiendo que este tema se ha generalizado y cobrado mayor interés en toda América Latina.

La primera etapa de un análisis competitivo es un estudio cuidadoso de cada uno de los competidores con el objeto de determinar qué es lo que están haciendo. ¿Son coherentes sus estrategias? ¿Cuáles son sus productos más efectivos? ¿Qué tan cerca se encuentran de sus tasas sostenibles de crecimiento? Es posible que se revelen conocimientos interesantes y debilidades potenciales de la competencia. Por ejemplo, podría resultar que un competidor se

---

<sup>59</sup> ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIAS DE BOLIVIA - CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO (CID) "Las Pequeñas y Medianas Empresas en el Sistema de Innovación Boliviano: Planificando la Ciencia y la Tecnología para el Desarrollo Sostenible" Octubre 1996.

encuentra tan preocupado con un producto que resulte poco probable que tenga recursos suficientes para contrarrestar una estrategia para ganar participación de mercado, por parte de usted y en contra de otro de sus productos.

Después se debe comparar las gráficas de los competidores con las suyas, tomando un tipo de producto competidor a la vez, con el objeto de evaluar la fortaleza competitiva. Esto es de particular importancia cuando se contempla un aumento en la participación. Por ejemplo, en los segmentos de crecimiento lento, sólo se debe intentar ganar participación en el tiempo en que la empresa tenga una participación muy similar a la de las empresas dominantes; en el momento en que tenga un liderazgo claro en términos de las características del producto; y tenga una fuerte tendencia a dirigirse hacia la parte izquierda, o cuando pareciera que los competidores no están invirtiendo. Se habrá de concentrar la atención en los productos que están cerca de la línea de participación relativa de 1.0 y que están en un mercado que tenga un tamaño suficiente como para justificar una batalla con líder. De la misma manera, se pueden identificar los productos que aparezcan estar teniendo un desempeño relativamente pobre con respecto a la competencia en especial aquellos cuyos competidores parezcan estarse extendiéndose en forma agresiva con productos competidores fuertes y se les puede señalar en forma tentativa para su posible eliminación o cosecha.

El análisis de la competencia es crucial para la debida elaboración de la estrategia y aún así es con frecuencia el eslabón más débil. "Es difícil y muy especulativo y como resultado muchos analistas se dedican a hacer análisis de asuntos internos más simples. Gran parte del problema es la falta de datos, pero resulta sorprendente lo que puede revelar un análisis de los datos provenientes de las fuentes mencionadas"<sup>60</sup>.

### **3.4.1 Competitividad sistémica**

Los procesos de industrialización en América Latina han sido una aproximación formal a los patrones de manufactura de los países desarrollados. "En más de cuarenta años de sustitución de importaciones se hicieron esfuerzos sostenidos de inversión para reproducir, de

---

<sup>60</sup> ABELL F. Derek. "Planeación estratégica de mercado". 1994. Ed. Continental. México. Pág. 206.

acuerdo a los recursos internos y externos disponibles, las mismas ramas y actividades que en su momento, iban surgiendo en los países de mayor industrialización. Algunos de nuestros países se acercaron más, otros se acercaron menos, a esta "imagen objetivo", sin embargo, ninguna experiencia produjo un proceso que fuera capaz de ser, por sí mismo, el motor del desarrollo económico. Probablemente, además de un conjunto de condiciones marco de orden social y políticas nunca resultaron plenamente propicias, se perdió de vista que el contenido real de la industrialización no se encuentra en la infraestructura ni en las maquinarias, sino en la capacidad de crear un dinamismo tecnológico endógeno de amplia cobertura social y económica, capaz de sustentar el crecimiento.<sup>61</sup>

Esta característica esencial de la industria ha sido sistemáticamente escamoteada en nuestros países. El dinamismo tecnológico es una función de dos procesos de largo aliento en la constitución de las sociedades: Por una parte el desarrollo e integración de una red institucional y de relaciones institucionales que le otorguen consistencia a los proyectos nacionales. Por la otra, el desarrollo y consolidación de un concepto educativo, cuyos contenidos se sustenten en la innovación, la creatividad y la competitividad. La empresa latinoamericana, presenta los siguientes problemas estructurales:

1. Alto grado de dependencia de insumos, maquinaria y tecnología importada.
2. Desarticulación inter e intra sectorial
3. Centralización geográfica de la industria.
4. Escasa absorción de mano de obra por parte del sector industrial.
5. Incapacidad para satisfacer las necesidades esenciales de las mayorías nacionales.
6. Concentración de la propiedad y la producción.
7. Escasa valoración social y liderazgo del empresariado nacional.

---

<sup>61</sup> El desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria en el Contexto de la Modernización del Aparato Productivo y la Competitividad en América Latina -1ra. Reunión del Foro Regional sobre Política Industrial - San José, Costa Rica - 27, 28 de octubre de 1994.

"En el contexto específico de la Pequeña Empresa Textil y a pesar de un conjunto de ventajas, políticas, económicas y sociales, hay que considerar, en los mismos términos de importancia, un conjunto de debilidades que en la práctica limitan los posibles impactos positivos. De manera que el lograr una contribución factible de la pequeña y mediana industria requiere tomar en consideración los siguientes aspectos: el contexto macroeconómico interno y externo y la instrumentación de políticas de apoyo y promoción que sean además, viables y consistentes con la política económica global<sup>62</sup>.

Hay que hacer énfasis que la competencia desleal no es un problema que afecta únicamente al estrato de la Pequeña Empresa Textil, sino a todo el sector Empresarial, en razón de lo cual su regulación tiene que ser objeto de la política industrial. Por otra parte, la competencia desleal es parte de un problema mayor vinculado a la preparación de los escenarios nacionales y regionales para la competencia. Por último, los niveles de impacto de la competencia desleal hacia el interior de una economía nacional o sub-regional están en relación con el grado de desarrollo institucional y el funcionamiento administrativo.

Esta situación trajo como consecuencias la reorientación de las prioridades del Estado, entre ellas, una redefinición del apoyo financiero con carácter preferencial se le había otorgado al sector industrial en general y a la pequeña y mediana industria en particular, a través de las Instituciones Financieras de Desarrollo. De igual forma, los recursos externos se han orientado fundamentalmente a la modernización del sector público, a apoyar los procesos de privatización de empresas públicas y a participar del mercado especulativo.

En efecto, "la aplicación de un modelo que privilegia las medidas macroeconómicas y la apertura, tiene una limitante seria, pues el flujo de los beneficios del crecimiento hacia la equidad social no es lo suficientemente rápido para evitar un deterioro a nivel social. Es por ello, que al desarrollo sostenible concurre un conjunto de políticas sociales. Es asimismo claro

---

<sup>62</sup> MENDOZA PATIÑO, Rolando. INASET, Instituto de Asistencia Social, Económica y Tecnológica. "Pequeña Industria en Bolivia, Situación y Perspectivas". 1998. P. 321

que la conservación y uso adecuado del medio ambiente solo será posible cuando la equidad social hubiese avanzado significativamente<sup>63</sup>.

Es precisamente el principio de la competitividad que debe guiar el pensamiento actual. Este ve el desarrollo como un proceso de transformación estructural. El crecimiento económico en vez de ser caracterizado por un proceso continuo, es más bien un proceso de pasos discontinuos motorizado por la difusión del cambio tecnológico en la economía. La competitividad se concibe como un proyecto originado como una forma de movilizar a la sociedad hacia transformaciones y dinamismo económico.

La competitividad debe conducir a una relación cooperativa entre sectores como eje de un proceso de crecimiento centrado en el desarrollo del conocimiento y motorizado tecnológicamente. Sin un consenso entre trabajadores, empresas, y gobiernos no solamente la competitividad es afectada en un corto plazo, sino también la estabilidad de largo plazo en una dirección estratégica corre peligro. Los trabajadores deben ver que un proyecto nacional para alcanzar la competitividad mejora su calidad de vida.

El desarrollo basado en la competitividad, representa una dirección muy diferente a las doctrinas del pasado y de la ortodoxia de los 80. Las estrategias nacionales de desarrollo vienen primero, generan crecimiento global y de exportaciones. El crecimiento es de adentro hacia fuera y tiene un cierto carácter ofertista. En contraste, la ortodoxia ve al comercio a partir de la demanda y a las políticas macroeconómicas estables y la liberalización del comercio en moldes tradicionales como suficientes condiciones para generar el crecimiento.

El paradigma del mercado implica una respuesta automática de los agentes económicos, mientras que el de la competitividad implica un trabajo interactivo entre las empresas y otros agentes económicos. El nuevo paradigma contempla además, mejoras que resultan de estrategias interactivas de empresas, gobiernos, y otras organizaciones en el marco de adecuadas políticas macroeconómicas.

---

<sup>63</sup> MENDOZA PATIÑO, Rolando. INASET, Instituto de Asistencia Social, Económica y Tecnológica. "Pequeña Industria en Bolivia, Situación y Perspectivas". *Ob. Cit.*, p. 324

El alcanzar altos grados de competitividad está por tanto en la base del crecimiento económico con equidad. Una competitividad que no solamente debe servir para incrementar las exportaciones sino también para una utilización eficiente de los recursos internos, para atraer más inversiones, más tecnología y más comercio; para mejorar la cohesión y la equidad en la sociedad boliviana.

La situación del país exige la búsqueda de una competitividad estructural, es decir, hacer competitivas a las instituciones y empresas, a su entorno inmediato y al sistema nacional bajo el cual operan. Este nuevo paradigma está construido sobre la idea que ningún mercado, sector o industria están actualmente aislados del mundo y que la eficiencia relativa así como la eficacia es relevante a todos los actores sociales. La idea es combinar elementos internos y externos en modos altamente productivos e interactuantes para proveer estímulos al crecimiento.

La competitividad en la medida que contribuye al desarrollo sostenible se presenta en tres niveles distintos, relacionados entre sí<sup>64</sup>:

- El primero lo constituye la competitividad estructural que resulta de la economía del país en su conjunto y que describe las capacidades que esa economía tiene para incrementar o sostener su participación de los bienes y servicios que producen sus empresas en un mercado nacional o internacional. Un país estructuralmente competitivo es uno donde los componentes del ambiente nacional son estimulantes por ejemplo, de la eficiencia empresarial.
- El segundo nivel de competitividad se encuentra en los sectores, esto es, la capacidad de los mismos de generar bases de desarrollo que sustenten una posición competitiva nacional e internacional. Un sector competitivo es aquel que ofrece, de manera simultánea, potencial para el crecimiento y retorno sobre las inversiones de las empresas que participan de él. En este nivel participan los proveedores y otros agentes que contribuyen a la competitividad de los sectores y de las empresas que los componen.

---

<sup>64</sup> ABELL F. Derek. "Planeación estratégica de mercado". 1994. Ed. Continental. México. Pág. 177

- El tercer nivel es la capacidad competitiva empresarial que se refiere a aquella que deben tener las empresas individualmente para sostener patrones elevados de eficiencia y estándares internacionales, que le permitan producir y comercializar productos superiores a aquellos ofrecidos por la competencia. La competitividad de una empresa se deriva de la habilidad de sus dirigentes de administrar la interacción de varios ambientes. En este nivel, la noción de competitividad se relaciona a una participación exitosa de la empresa en los mercados.

En el modelo de relaciones causales, se introduce el progreso técnico, las innovaciones o el cambio técnico, como los principales generadores de la competitividad en sus tres niveles. Ello es claro si se considera que este progreso significa principalmente la generación, utilización y difusión de nuevo conocimiento en la economía.

Según Porter: "una empresa tiene ventaja competitiva cuando con una mejor posición que los rivales, para asegurarse de los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo una empresa como un todo, sino que radica en las muchas actividades que desempeña dicha empresa en el diseño, la producción, marketing, entrega o apoyo de sus productos"<sup>65</sup>.

Para determinar la estrategia competitiva dice Porter se debe conocer más peculiaridades del sector en el que esta ubicado. Y para conocerlo, se evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen los demás competidores; 2) la amenaza de posibles sustitutos del producto; 3) la fuerza negociadora de cliente o compradores; 4) el poder de los proveedores o vendedores; y finalmente 5) los posibles nuevos competidores, siempre es un peligro cuando la magnitud del mercado es importante y sus márgenes interesantes.

La empresa latinoamericana vive la necesidad apremiante de incrementar su productividad, de convertir muchos de sus sectores en competitivos a nivel internacional.

---

<sup>65</sup> PORTER E. Michael. "Estrategia competitiva". 1987. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

## SEGUNDA PARTE

### MARCO PRACTICO

#### CAPÍTULO IV

#### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

##### 4.1 Tipo de investigación

La investigación realizada ha sido de tipo descriptivo<sup>66</sup>, ya que se describieron las variables que intervienen en la temática, es decir, la planificación estratégica y su relación con los niveles de competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, explicando la relación de causa y efecto de ambas variables.

##### 4.2 Métodos y técnicas empleadas

Se procedió a la recopilación de datos relacionados con el tema de investigación a través del método analítico - inductivo, se partió de aspectos particulares para analizar luego aspectos generales, para explicar los elementos determinantes e influyentes en la relación planificación estratégica y competitividad en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.

En la recopilación de información, se recurrió a fuentes primarias y secundarias. La información primaria básicamente estuvo constituida por: datos recogidos a través de las encuestas, y acopio documental referente a la pequeña empresa textil, su importancia económica y su competitividad. La información secundaria estuvo conformada por fuentes bibliográficas referentes a la pequeña empresa, otras investigaciones realizadas y documentos de análisis relacionados con el tema.

---

<sup>66</sup> HERNANDEZ, Roberto, et. Al. 1996. "Metodología de Investigación". Edit. McGraw-Hill. México. Pág. 216.

### 4.3 Universo y muestra

#### Universo

En la ciudad de La Paz existen 3.280<sup>67</sup> pequeñas empresas (clasificadas según el tramo de empleo, que para el caso se han tomado en cuenta a aquellas que tienen entre 15 a 29 empleados<sup>68</sup>), de este total el 13,87% corresponden al rubro manufacturero que en términos absolutos alcanza a 455 pequeñas empresas; por tanto,  $N = 455$ .

#### Muestra

Dado que el Universo es igual a 455 pequeñas empresas ( $N = 455$ ) del sector productivo manufacturero textil, la selección de la muestra será determinada a través del método matemático estadístico de acuerdo a la siguiente fórmula.<sup>69</sup>

$$n = \frac{s^2}{v^2}$$

De donde:  $S^2 =$  varianza de la muestra

$V^2 =$  varianza de la población

Lo cual se ajusta si se conoce el tamaño de la población  $N$ .

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

<sup>67</sup> Instituto Nacional de Estadística INE "Anuario estadístico - 2001" La Paz - Bolivia

<sup>68</sup> COMITÉ DE COORDINACIÓN DE MICROFINANZAS Y MICROEMPRESA "Marco Integral de Políticas para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa" *Ob. Cit.* p. 18

<sup>69</sup> HERNANDEZ, Roberto, et. Al. 1996. "Metodología de Investigación". Edit. McGraw-Hill. México. Pág. 216.

Donde:

$$N = 455$$

$y$  = valor promedio de una variable = 1, un director general en cada empresa.

$Se$  = error estándar = 4% permitido

$V$  = varianza de la población. Su definición  $(Se)^2$

$S^2$  = varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia de  $y$ .

$P$  = Probabilidad de éxitos (Mediante una encuesta piloto)

Sustituyendo:

$$n = \frac{S^2}{v^2}$$

$$\boxed{S^2 = P(1-P)} = 0,9 (1-0,9) = 0,09$$

$$V = (0,04)^2 = 0.0016$$

$$n' = \frac{0.09}{0.0016} = 56.25$$

Ajustando:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{56.25}{1 + 56.25/455} = 50$$

Por lo tanto, se calculó una muestra de 50 pequeñas empresas textiles en la ciudad de La Paz.

## Diseño de la muestra

La selección y diseño de la muestra ha permitido establecer quiénes formarán parte de la muestra de estudio. Este proceso se ha definido como aleatorio, es decir, se han seleccionado empresas al azar del conjunto universo. El resultado de esta selección ha determinado que las 50 empresas que constituyeran la muestra sean las siguientes:

|    |   |
|----|---|
| 1  | ACCESORIOS DE VESTIR                              |
| 2  | ANASTASIA CORONEL DE FLORES                       |
| 3  | ANDRES A. QUIROZ                                  |
| 4  | ANTONIA YAVINCHA CHOQUE                           |
| 5  | ARMANDO CALLEJAS MAMANI                           |
| 6  | ARTESANIAS SAJAMA                                 |
| 7  | ASEA LTDA. INDUSTRIAS TEXTILES                    |
| 8  | CECILIA VERA CONDORI                              |
| 9  | CONFECCIONES LA ANDALUZA                          |
| 10 | ELSA MAMANI AGUILAR                               |
| 11 | ENRIQUE BORDA PLATA                               |
| 12 | ERNESTO PAVES CHAVEZ                              |
| 13 | FABRICA DE CINTAS Y TRENZADOS DAYZI S.R.L.        |
| 14 | FABRICA DE TEJIDOS BORDADOS SAGRADO CORAZON LTDA. |
| 15 | FABRICA DE TEJIDOS DAEX LTDA.                     |
| 16 | FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO "ROSARIO"             |
| 17 | FCA. TEJIDOS "YUANG TUNG" S.R.L.                  |
| 18 | FELIPA YAVINCHA CHOQUE                            |
| 19 | FERNANDO ORTUÑO                                   |
| 20 | GERARDA MORALES RAMOS                             |
| 21 | GLORIA B. DE GAMARRA                              |
| 22 | GRUPO P & T LTDA.                                 |
| 23 | HABIB NEMTALA                                     |
| 24 | HANS GEORG KACZMARCZYK                            |
| 25 | HILTEX LTDA.                                      |
| 26 | INDUSTRIA TEXTIL "EL SOL"                         |
| 27 | INDUSTRIAS TEXTILES FLAMINGO                      |
| 28 | JANA SRL.   |
| 29 | JAVIER MUSTAFA                                    |
| 30 | JOSÉ KWACZ  |
| 31 | JUAN LARUTA CHAMBI                                |
| 32 | LUCIA MAMANI MAMANI                               |
| 33 | LUIS ALBIS DURAN                                  |
| 34 | MANUFACTURAS TEXTILES "ANDINA" SRL.               |
| 35 | MANUFACTURAS TEXTILES CHAMON                      |
| 36 | MANUFACTURAS TUFTING LIMITADA                     |
| 37 | MARIA CONSEP LAURA MENDOZA                        |

|    |  |
|----|--|
| 38 | MIRIAM CLAROS DE PAÑAGUA                     |
| 39 | PLINIA GUTIERREZ ROLANDO                     |
| 40 | ROMEL ANTELO                                 |
| 41 | ROXANA REMED MECHA DE QUEVEDO                |
| 42 | SERAPIA PILAR COLQUE TICONA                  |
| 43 | SOCIEDAD NACIONAL TEXTIL S.A. "SONATEX" S.A. |
| 44 | TEXINLUZ INDUSTRIAS                          |
| 45 | TRINIDAD PETRE ESPINOZA DE AUZA              |
| 46 | WILFORD PACHECO FIORILO                      |
| 47 | WALTER ARUQUIPA SÁNCHEZ                      |
| 48 | WILFREDO RAMOS VARGAS                        |
| 49 | YILCA VARGAS CARTAGENA                       |
| 50 | ZENÓN CHIPANA MENECEs                        |

#### 4.4 Operacionalización de variables

##### 4.4.1 Variable independiente.-

##### Planificación estratégica.-

Proceso de planificación donde se formula la misión de la empresa, la visión, se plantea una estrategia general y se definen objetivos estratégicos a largo plazo.

##### Categorías de análisis.-

- Planificación
- Estrategias
- Objetivos
- Metas
- Misión
- Visión

##### Parámetros de medición.-

- Tipo de planificación.

- Existencia de una misión
- Existencia de una estrategia
- Existencia de objetivos estratégicos a largo plazo
- Existencia de misión
- Existencia de visión

#### **4.4.2 Variable dependiente**

##### **Competitividad**

Es la capacidad para competir que tienen las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz, medido a través del nivel de ventas.

##### **Categorías de análisis**

Se categorizarán los niveles de competitividad de las pequeñas empresas textiles estudiadas en: competitividad alta, media y baja. El criterio de calificación será efecto de cómo los propietarios y/o gerentes observan el comportamiento de las pequeñas empresas que dirigen en el mercado en relación a sus ventas, sus ingresos, su estabilidad financiera, la cualificación de su mano de obra, su capacidad de producción, sus costos y su tipo de planificación. Es decir, son los propios pequeños empresarios quienes otorgan la calificación a través del cuestionario aplicado.

##### **Parámetros de medición**

- Desempeño de las categorías de análisis según criterio de los propios pequeños empresarios, recabado a través de encuestas.

## **CAPÍTULO V**

### **CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ EN RELACIÓN A SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**

Una vez que se trataron consideraciones teóricas de la planificación estratégica así como de la pequeña empresa textil, es imprescindible elaborar un análisis de la realidad a fin de señalar las aplicaciones prácticas de ésta teoría; de tal manera que al ser conjugadas efectivamente en un ambiente determinado se pueda elaborar finalmente una propuesta de planificación estratégica óptima que sea útil desde el punto de vista práctico.

El análisis de cualquier otra función del proceso administrativo, fue obviado teniendo en cuenta la limitación propia de éste trabajo; por lo tanto, el análisis efectuado tiene una relación exclusiva con la planificación estratégica de la pequeña empresa textil.

Es en la pequeña empresa en la que generalmente se da la situación dueño - gerente (situación muy común en nuestro medio), por lo que ha sido caracterizada como aquella que falla en la aplicación de la Planificación<sup>70</sup>. Es así que a lo largo de ésta segunda parte del trabajo se podrá conocer las características más importantes de la pequeña empresa textil en relación a su nivel de competitividad en el mercado.

#### **5.1. Características principales de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz**

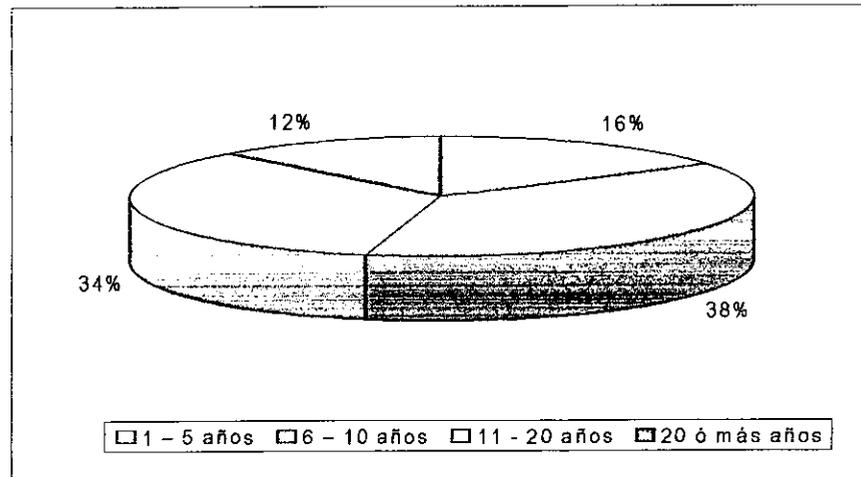
Las encuestas aplicadas al sector manufacturero de la pequeña empresa, ha permitido establecer que el crecimiento de las mismas, es limitado, es decir, el tamaño de la mayor parte de ellas es reducido, y que sus posibilidades de crecimiento y expansión son muy pocas, según lo demuestran los siguientes datos:

---

<sup>70</sup> GOLDE, Roger "Practical Planing Behavior For Small Business" Harvard business review Sept. - Oct. 1964 pp 147 - 161.

### 5.1.1 La antigüedad de las empresas

**Gráfico No. 1**  
**Antigüedad de las pequeñas empresas textiles**



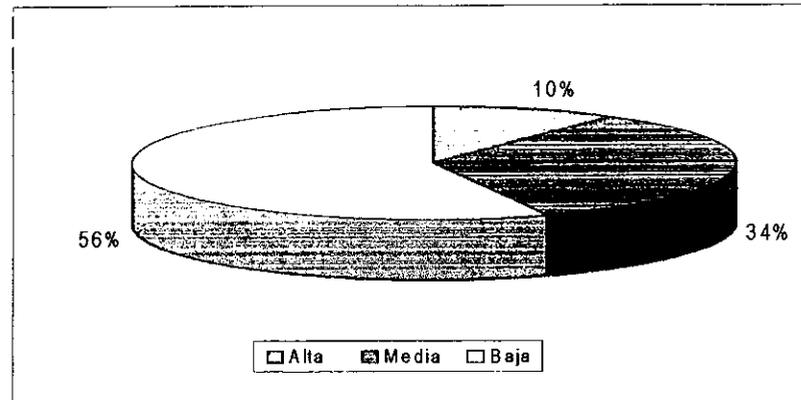
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Del total de encuestas realizadas, el 38% de las pequeñas empresas textiles tiene entre 6 a 10 años de funcionamiento, lo que indica que en promedio la encuesta se realizó a empresas que contaban con una antigüedad adecuada, lo que permite a su vez realizar un análisis fundamentado en la experiencia de las empresas, e incluso un 34% de las mismas viene funcionando en un período que comprende de 11 a 20 años; no obstante, alrededor del 16% corresponde a las empresas relativamente nuevas (1 a 5 años de antigüedad), también encontramos las que tienen el menor número con un 12% (20 a más años), lo anterior indica que en su mayoría las empresas encuestadas contaban con varios años en el ramo.

Es entonces oportuno mencionar la importancia que tiene el conocimiento del período de antigüedad de las empresas porque si bien, se intenta analizar la necesidad de la planificación estratégica para elevar la competitividad de las mismas, es pertinente conocer, según las empresas, cuáles fueron las limitaciones que éstas tienen que enfrentar o tuvieron que enfrentar durante el período de funcionamiento.

### 5.1.2 Competitividad de la pequeña empresa en función a su desempeño en el mercado

**Gráfico No. 2**  
Competitividad de la pequeña empresa en función a su desempeño en el mercado

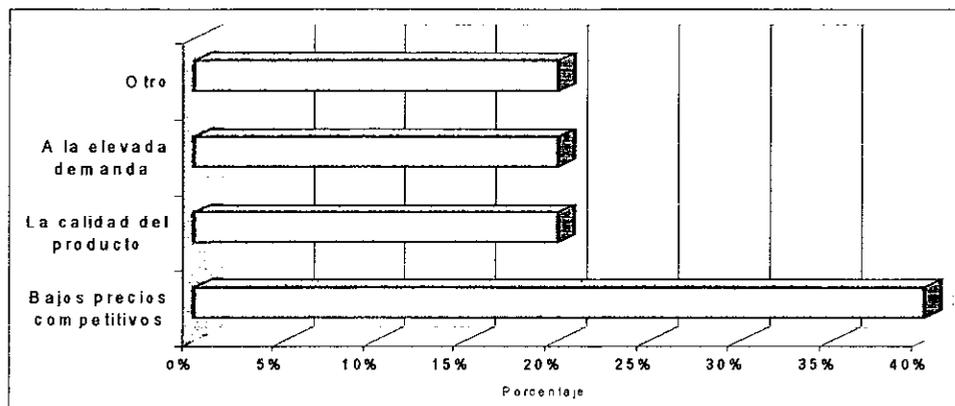


FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el gráfico No. 2 se describe el criterio del estado de la competitividad de la pequeña empresa textil en función a su desempeño en el mercado, en ese entendido un 56% considerada que la misma es reducida, el 34% indica que la competitividad alcanza un nivel medio, finalmente el 10% restante menciona que la competitividad es alta. Por los resultados obtenidos se infiere la necesidad de mejorar estructuralmente y administrativamente el estado de la pequeña empresa de la ciudad de La Paz.

### 5.1.3. Factores que explican una alta competitividad en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 3**  
Factores que explican una alta competitividad en la pequeña empresa textil

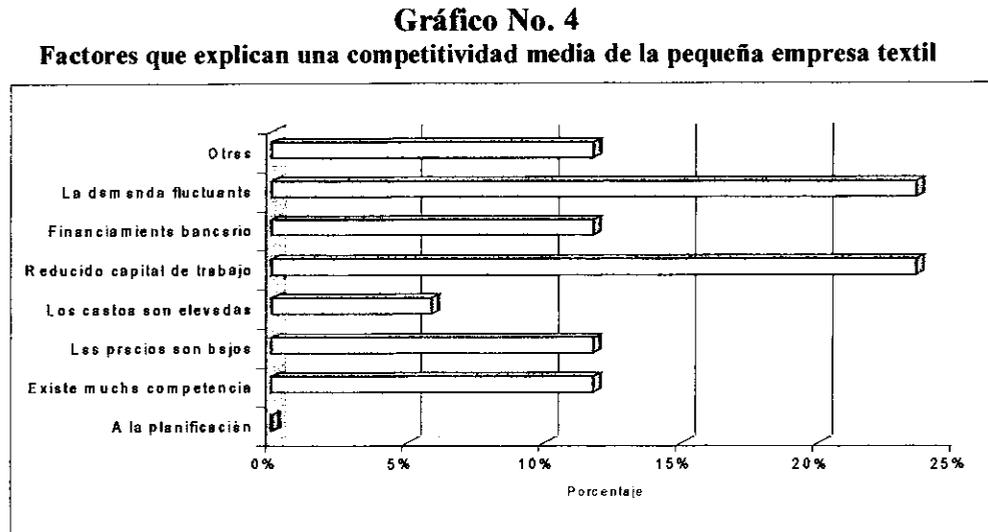


FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Considerando la respuesta de las pequeñas empresas manufactureras que respondieron tener una alta competitividad en relación a su desempeño en el mercado. La respuesta de estas empresas se concentró en precios competitivos (40%), por otro lado la calidad del producto (20%), la elevada demanda (20%) para finalmente responder en una proporción igual (20%) distintas razones que explican tal situación. Por tanto, se puede ver que los precios competitivos y la calidad del producto reflejan la competitividad de las empresas significando para ellos mayores niveles de venta.

Por otro lado, se advierte que las empresas que alcanzan una competitividad elevada no la atribuyen al fomento o colaboración por parte del Estado, tampoco a factores externos a la empresa, con lo cual se puede deducir que existe una adecuada planificación y organización en las mismas.

#### 5.1.4. Factores que explican una competitividad media en la pequeña empresa textil



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

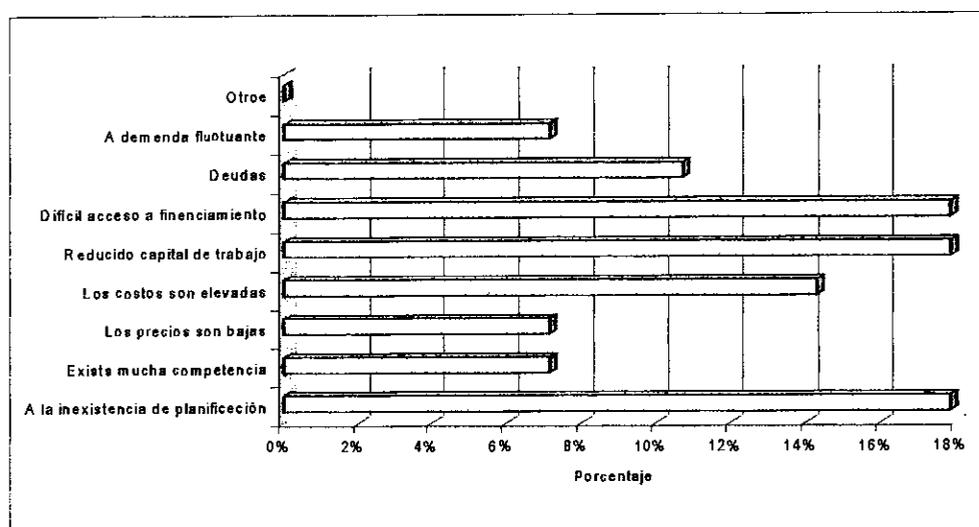
Analizando los resultados de las pequeñas empresas manufactureras que respondieron tener una competitividad media, se puede observar que la respuesta de éstas se centra en el reducido capital de trabajo (24%) por un lado y por el otro en la demanda fluctuante (20%). Asimismo se puede encontrar que la existencia de mucha competencia (12%), que los precios de venta son bajos (12%), e indican que se debe al financiamiento bancario (12%), elementos

que serían los causantes para tener un nivel de ventas medio, además de ello, también se indicó que los costos elevados (6%) así como distintas respuestas (12%).

Por lo visto se deduce que el reducido capital de trabajo, la demanda fluctuante, la existencia de mucha competencia, y precios reducidos de venta, inducen a una competitividad de carácter medio en el sector de la pequeña empresa.

### 5.1.5. Factores que explican una competitividad baja en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 5**  
**Factores que explican una competitividad baja de la pequeña empresa textil**



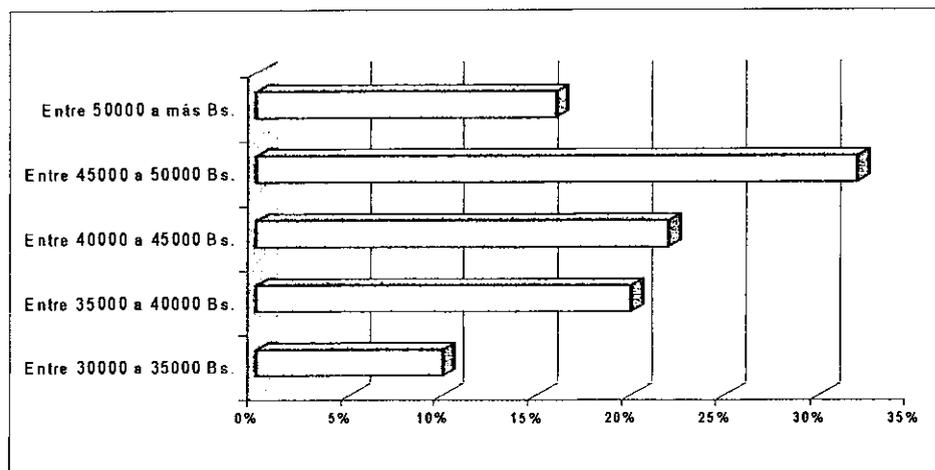
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

A continuación se observa el tercer grupo de pequeñas empresas manufactureras, aquellas que tienen un nivel de competitividad bajo de ventas en relación a su desempeño en el mercado. Se indica que la falta de planificación, el reducido capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento resultan factores determinantes de esta situación en un 18% en cada caso; el 14% lo atribuye a los costos elevados que enfrentan y otro subgrupo importante dentro de esta categoría de empresas señala a la competencia, precios reducidos y a la demanda fluctuante en un 7% respectivamente. Como se puede apreciar la falta de recursos financieros y una inadecuada planificación se constituyen en las principales razones para una débil competitividad de este grupo, lo que se refleja en el bajo nivel de ventas de estas empresas

considerando aún más la capacidad de producción que tienen y que notablemente se traduce en altos costos y precios altos que disminuyen la competitividad de las mismas en el mercado imposibilitándolas para competir con aquellas empresas cuyos nivel de costos mucho menor.

### 5.1.6. Nivel de ingresos mensuales

**Gráfico No. 6**  
Nivel de ingresos mensuales por ventas

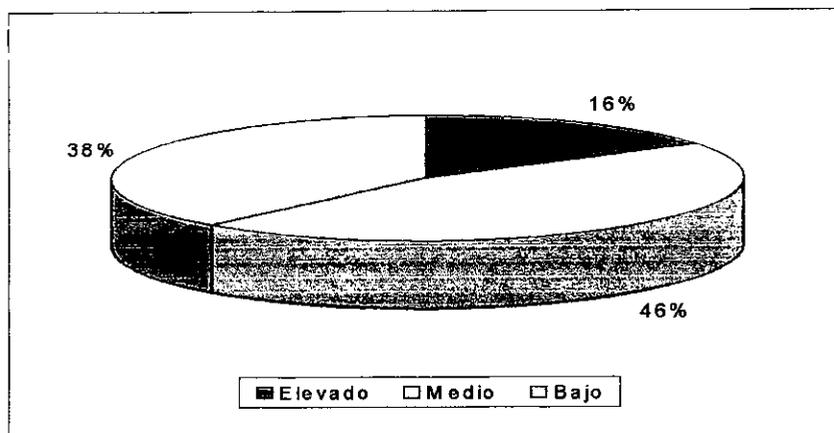


FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Del total de las pequeñas empresas textiles, el 32% del total respondieron tener un nivel de ingresos brutos que se encuentra entre los 45.000 y 50.000 bolivianos. El 22% señaló percibir entre 40.000 a 45.000 bolivianos, el 16% menciona percibir unos ingresos que se encuentran entre 50.000 a más bolivianos. Por otro lado se tiene un 10% que percibe unos ingresos que se encuentran entre 30.000 y 35.000 bolivianos. Los resultados obtenidos permiten apreciar que los ingresos pueden incrementarse si la empresa trabajara con todo el potencial con el cual está dotada, a este hecho debe puntualizarse que la menor proporción pertenece a las empresas con ingresos elevados; asimismo con una mayor productividad la rentabilidad se podrá incrementar no obstante, para ello es necesario conocer la capacidad de producción de estas empresas.

### 5.1.7. Aprovechamiento de la capacidad de producción según el nivel de ventas

**Gráfico No. 7**  
Capacidad de producción según el nivel de ventas



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

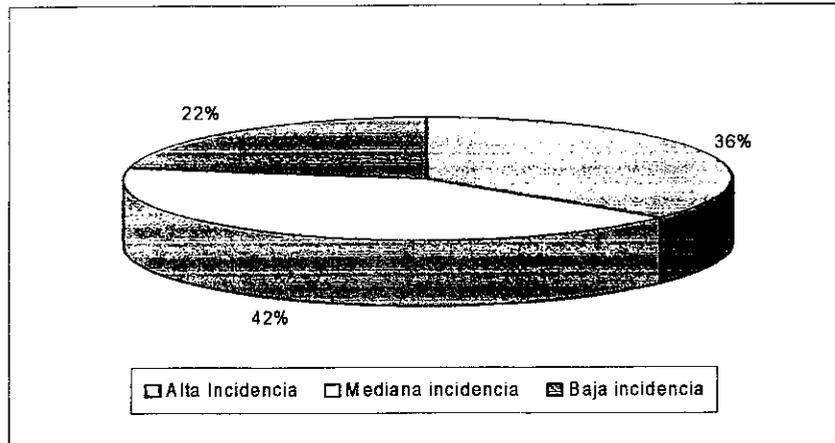
En el gráfico No. 7 es posible conocer el grado de aprovechamiento de la capacidad de producción de la pequeña empresa textil según el nivel de ventas existente. Como resultado de mayor importancia se tiene un 46% que indica que la capacidad de producción es media, hecho que muestra la necesidad de incrementar la productividad en la pequeña empresa textil, por otro lado, se tiene un 38% que menciona que la capacidad de producción es baja, finalmente, tan sólo el 16% indica que la capacidad de producción es elevada: Nuevamente se aprecia con los datos descritos que se hace necesario un cambio en la visión administrativa del sector de la pequeña empresa textil como medio de incrementar la competitividad y productividad de las mismas.

Por otro lado, es posible identificar que el nivel de ventas del sector es elevado toda vez que se hace necesaria una mayor producción para alcanzar a cubrir la demanda existente, en consecuencia existe una demanda insatisfecha que no es cubierta por la oferta de la pequeña empresa.

### 5.1.8. Influencia de la competitividad en el mercado en relación al aporte propio de capital y deudas de la empresa

**Gráfico No. 8**

**Influencia de la competitividad en relación al aporte propio de capital y deudas de la empresa**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el entendido de que las obligaciones de la pequeña empresa manufacturera por los préstamos adquiridos tienen relevancia en la estructura de costos, resulta conveniente indagar de qué manera afectan en la capacidad de endeudamiento así como el incremento de inversiones con aporte propio de capital, en la competitividad de las mismas.

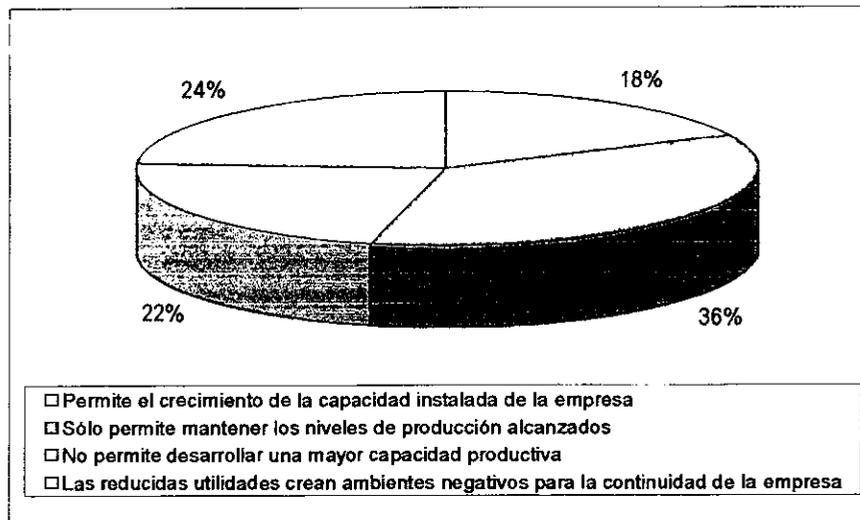
Es así que, un 42% de las empresas encuestadas respondieron que estas obligaciones y aporte propio tienen una incidencia media, el 36% de las mismas señaló que tiene una alta incidencia, esta diferencia en las respuestas depende en gran medida de la competitividad con la cual producen estas empresas, ya que si su rendimiento es muy alto, los préstamos adquiridos puede favorecer grandemente a una mayor productividad de las mismas y elevar, en el caso de las empresas más competitivas, su capacidad de endeudamiento.

Por otro lado, el 22% de estas empresas indicó que tienen una incidencia baja en la competitividad, por tanto los resultados encontrados permiten inferir que el endeudamiento y la necesidad de recursos financieros tienen gran importancia para la competitividad de la pequeña empresa textil.

### 5.1.9. Utilidades en la pequeña empresa y su relación con mayores niveles de inversión

**Gráfico No. 9**

**Utilidades obtenidas en la pequeña empresa y su relación con mayores niveles de inversión**



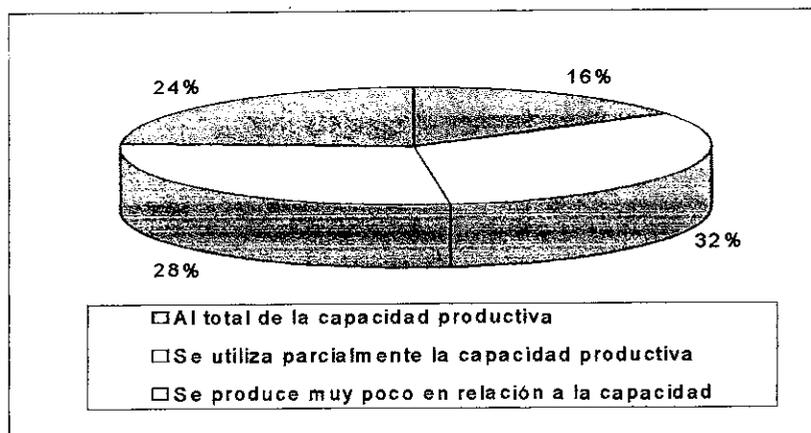
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el gráfico No. 9 se aprecia el grado del destino de utilidades a la inversión en la pequeña empresa, resultando que un 36% responden que las utilidades que obtienen sólo permiten mantener los niveles de producción, otro 22% señala que no permite desarrollar una mayor capacidad de producción a través de una mayor inversión.

Una proporción que alcanza al 24% de pequeños empresarios señalan que las bajas utilidades que obtienen crean ambientes negativos en sus empresas, estos factores están vinculados a la falta de organización y planificación, la ausencia de un capital de trabajo y la pérdida de mercado por la baja competitividad. En definitiva se puede concluir que las utilidades no tienen los niveles suficientes para destinarlos a nuevas inversiones.

### 5.1.10. Comportamiento de las ventas en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 10**  
Comportamiento de las ventas en la pequeña empresa textil

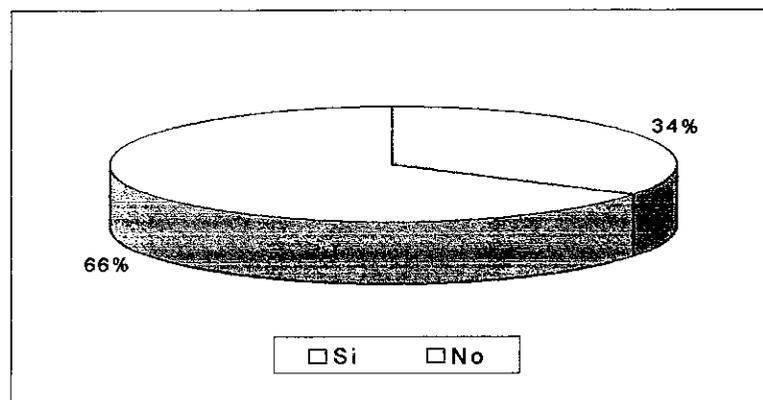


FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Mediante el gráfico No. 10 se identifica el comportamiento de las ventas en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, por lo que se observa un 30% que menciona que las ventas son crecientes, el 26% indica que las mismas siguieron un comportamiento estático, finalmente el 24% menciona que las ventas se encuentran bajando constantemente. Los resultados identificados en el anterior gráfico permiten establecer la existencia de un mercado estable en el rubro de la pequeña empresa textil, por lo que nuevamente se identifica la necesidad de cambios a nivel administrativo y técnico en el sector para mejorar su situación competitiva.

### 5.1.11. Existencia de programas de capacitación en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 11**  
Realización de programas de capacitación en la pequeña empresa textil



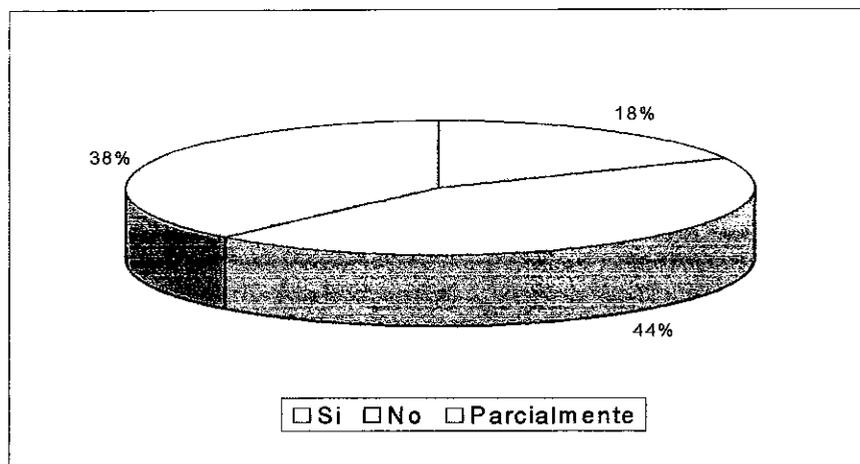
Los programas de capacitación se constituyen en la actualidad en un instrumento indispensable para mejorar los niveles de competitividad en cualquier empresa, es por este hecho que en el gráfico No. 11 se conoce el grado de realización de programas de capacitación en la pequeña empresa textil. Los resultados muestran un 66% que indica que no existe capacitación en sus empresas, el 34% menciona que si se realizan programas de capacitación en la pequeña empresa.

Los resultados de la encuesta muestra a un sector pequeño empresarial con bajos niveles de capacitación de su personal, limitando la productividad de los empleados y dejando de percibir los beneficios de un aprovechamiento óptimo de los recursos, hecho que repercute negativamente en la competitividad del sector.

#### 5.1.12. Existencia de óptima calificación de los operarios en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 12**

**Consideraciones sobre una óptima calificación de los operarios de la pequeña empresa**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el gráfico No. 12 se identifican las consideraciones sobre una óptima calificación de los operarios en la pequeña empresa textil, los resultados encontrados muestran un 44% que considera que sus operarios no se encuentran debidamente calificados para realizar sus tareas, otro 38% menciona que sus operarios se encuentran parcialmente calificados para realizar sus

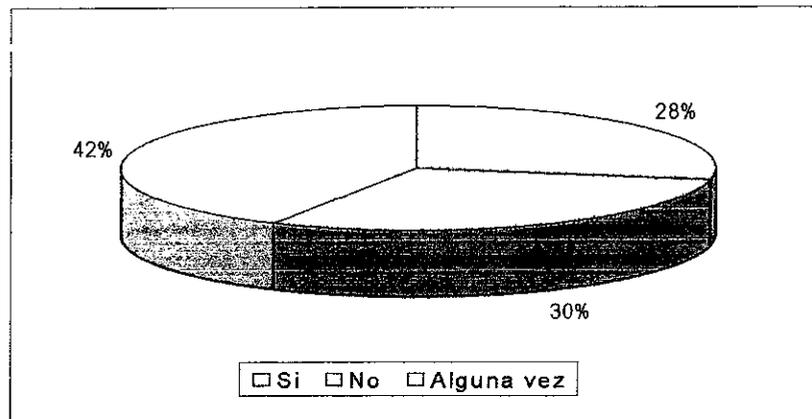
labores en las empresas, finalmente el 18% restante indica que sus operarios tienen la calificación suficiente para realizar sus labores al interior de la pequeña empresa.

Por los resultados hallados se infiere la necesidad de mejorar la capacitación y cualificación de los operarios en el sector de la pequeña empresa, porque la falta de dicho factor se constituye en elemento limitante de la productividad y competitividad en las empresas sujetos de estudio.

### 5.1.13. Necesidad de incrementar la producción como medio de incrementar el mercado de la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 13**

**Necesidad de incrementar la producción en la pequeña empresa para ocupar mayor espacio en el mercado**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el gráfico No. 13 se llega a conocer el criterio de los pequeños empresarios sobre la necesidad de incrementar la producción como medio de ocupar mayor espacio en el mercado. Los resultados muestran un 42% del total encuestado que indica que se consideró en alguna oportunidad dicha alternativa, el 30% menciona que no se consideró incrementar la producción para ocupar mayores espacios en el mercado.

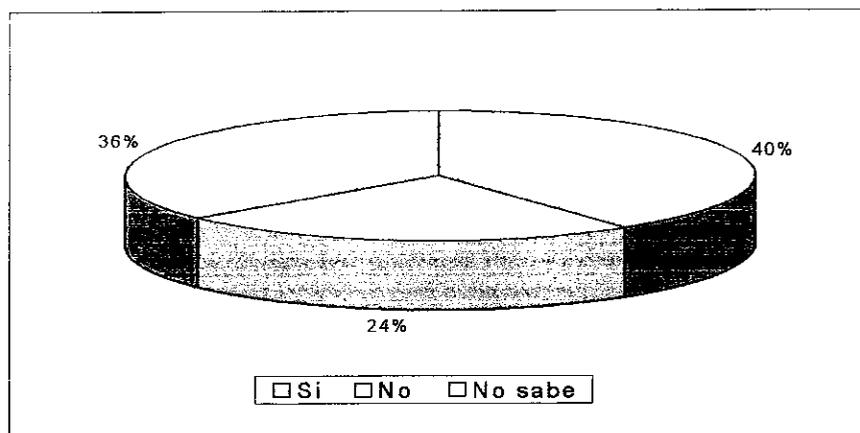
De los resultados obtenidos anteriormente se llega a identificar la falta de propuestas concretas para el sector de la pequeña empresa textil, proyectos que puedan ser considerados por los mismos como alternativas de posicionamiento del mercado, toda vez que se llega a

identifica una gran proporción de los mismos que no consideran alternativas de mayor productividad.

## 5.2. Análisis del tipo de planificación que prevalece en la pequeña empresa textil

Una vez analizados los aspectos relevantes de la pequeña empresa textil y su relación con la competitividad que alcanzan en el mercado, se procede al análisis de la organización bajo criterios de planificación para determinar las fortalezas y debilidades al interior del sector y proponer de esa manera un modelo de planificación estratégica para la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.

**Gráfico No. 14**  
Formulación de objetivos a corto plazo por parte de la pequeña empresa



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

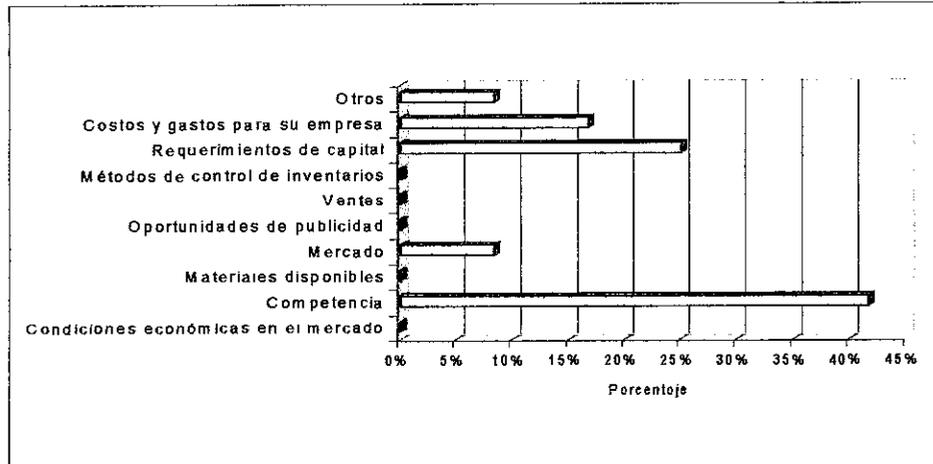
En el gráfico No. 14 se presentan los resultados sobre el criterio en la delineación de objetivos a corto plazo por parte de la pequeña empresa, en ese entendido se tiene un 40% que menciona poseer objetivos a corto plazo para su empresa, el 36% no conoce sobre el tema, mientras que el 24% restante indica que no se formularon objetivos a corto plazo.

Las consecuencias de los resultados observados tienen que ver con los alcances que pueden llegar a tener las pequeñas empresas textiles en el mercado, así como con los niveles de competitividad que pueden lograr, toda vez que estos objetivos permiten seguir pasos y procesos necesarios para incrementar los beneficios y productividad al interior del sector.

### 5.2.1 Información usada para la identificación de los objetivos a corto plazo en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 15**

**Factores relevantes en la formulación de objetivos a corto plazo para la pequeña empresa**



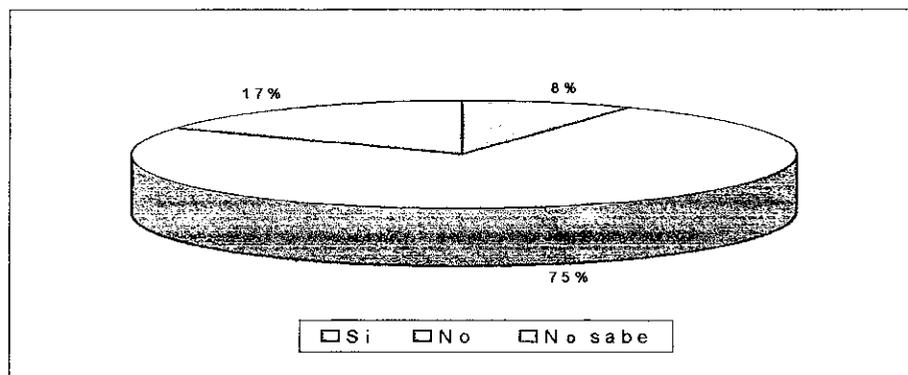
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

La clasificación de la información usada para determinar los objetivos a corto plazo en la pequeña empresa textil resulta de mucha importancia debido a que permite identificar los parámetros observados con prioridad por estas empresas. En ese sentido, el 42% indica que se observa con prioridad la competencia existente, el 25% menciona que se observan los requerimientos de capital, mientras que el 17% hace referencia a los costos y gastos para su empresa, finalmente se indica al mercado y diversas razones, en cada caso en una proporción del 8%.

### 5.2.2. Existencia de objetivos cuantificables en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 16**

**Existencia de objetivos cuantificables en la pequeña empresa textil**

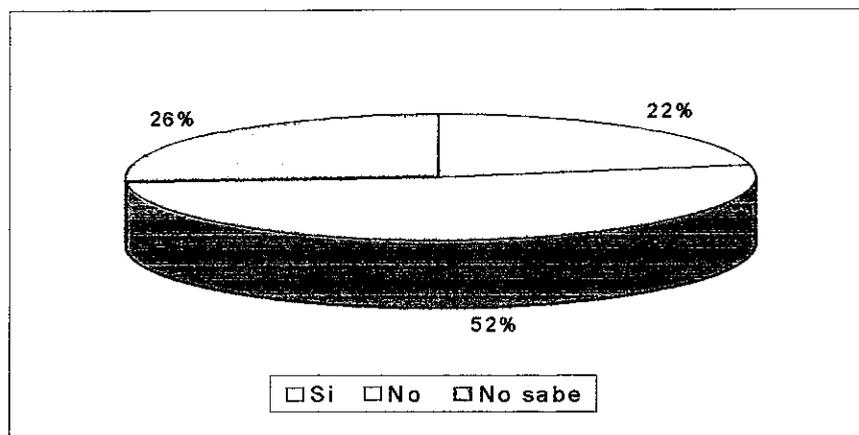


En el gráfico No. 16 se observa la existencia de objetivos cuantificables en la pequeña empresa textil, los resultados muestran un 75% del total encuestado que indica no contar con objetivos cuantificables, por otro lado se tiene un 17% que dice no saber de la existencia de objetivos cuantificables, finalmente el 8% restante menciona contar con dichos objetivos para sus empresas.

Los resultados descritos anteriormente permiten identificar la necesidad de implementar un modelo de planificación estratégica para la pequeña empresa textil, en el cual se puedan delinear objetivos cuantificables, así como aspectos concernientes con la administración y organización del sector como factor que permita elevar su competitividad y productividad.

### 5.2.3. Existencia de planes a largo plazo en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 17**  
**Existencia de planes a largo plazo en la pequeña empresa textil**



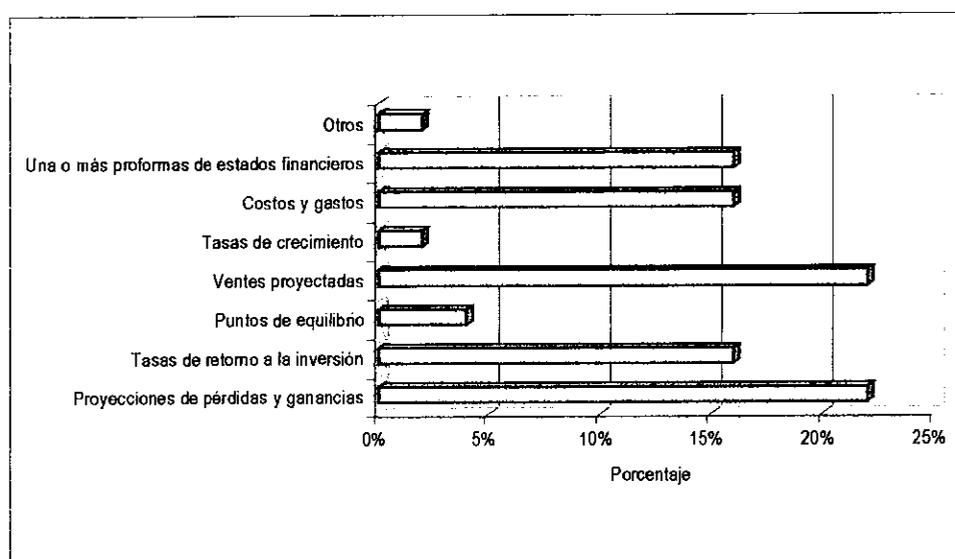
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Continuando con la evaluación a la pequeña empresa textil sobre las características de la organización y el carácter administrativo que poseen, a continuación es posible identificar en el gráfico No. 17 la existencia de planes a largo plazo en dichas empresas, es así que se tiene un 22% que indica poseer planes a largo plazo, el 52% menciona no contar con ellos, finalmente el 26% no conoce de la existencia de planes a largo plazo en su empresa.

Nuevamente se muestra en la anterior descripción la falta de una planificación óptima del sector de la pequeña empresa textil, hecho que pone de manifiesto la falta de objetivos a largo plazo que permitan organizar tanto la producción como los procesos de comercialización y evaluación en la pequeña empresa, como procesos indispensables para alcanzar una posición competitiva en el mercado.

#### 5.2.4. Información que se considera prioritaria en un plan a largo plazo

**Gráfico No. 18**  
Información que se considera prioritaria en un plan a largo plazo

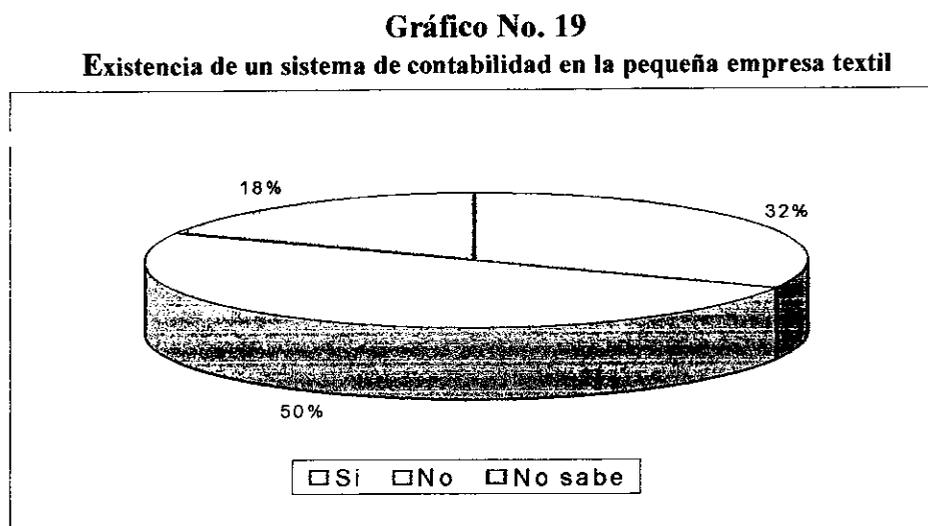


FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el anterior gráfico se pudo conocer el número de pequeños empresarios que cuentan con planes a largo plazo en la pequeña empresa textil, en ese entendido en el gráfico No. 18 es posible identificar la información que se incluye con prioridad en los planes a largo plazo, por un lado se señalan las proyecciones de pérdidas y ganancias y por otro las ventas proyectadas con un 22% en cada caso como respuestas relevantes; asimismo se mencionan las tasas de retorno a la inversión, los costos y gastos y finalmente una o más proformas de estados financieros en una proporción del 16% en cada caso. El 4% hace alusión a puntos de equilibrio, mientras que se indican las tasas de crecimiento y otros con una proporción del 2% en cada caso.

Los resultados descritos anteriormente permiten conocer que se otorga una importancia mayor al estado de pérdidas y ganancias así como a las ventas proyectadas, hecho que se constituye en una limitante para el establecimiento de una planificación adecuada, toda vez que se deben considerar todas las alternativas ofrecidas para el sector de la pequeña empresa. Además los tipos de información mencionadas tienen que ver más con el corto plazo que con el largo plazo, situación incompatible con la planificación estratégica.

#### 5.2.5. Existencia de un sistema de contabilidad en la pequeña empresa textil



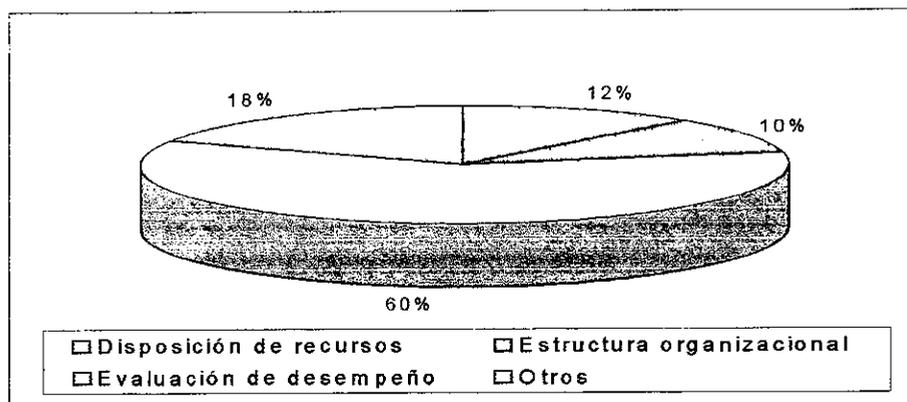
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el gráfico No. 19 se establece la existencia de un sistema de contabilidad en la pequeña empresa textil, los resultados hallados permiten encontrar un 50% que indica no contar con uno, el 32% señala que evidentemente cuenta con un sistema de contabilidad, finalmente el 18% menciona no conocer de la existencia o inexistencia de dicho sistema.

Como se aprecia en el gráfico, la mayor parte de las pequeñas empresas textiles de la ciudad La Paz no cuentan con un sistema de contabilidad, hecho que limita la eficiencia administrativa en las empresas al no contar con un elemento trascendental en la información que sirve para tomar decisiones, controlar y planificar.

### 5.2.6. Factores de mayor relevancia en el análisis FODA en la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 20**  
Factores de mayor relevancia en el análisis FODA en la pequeña empresa

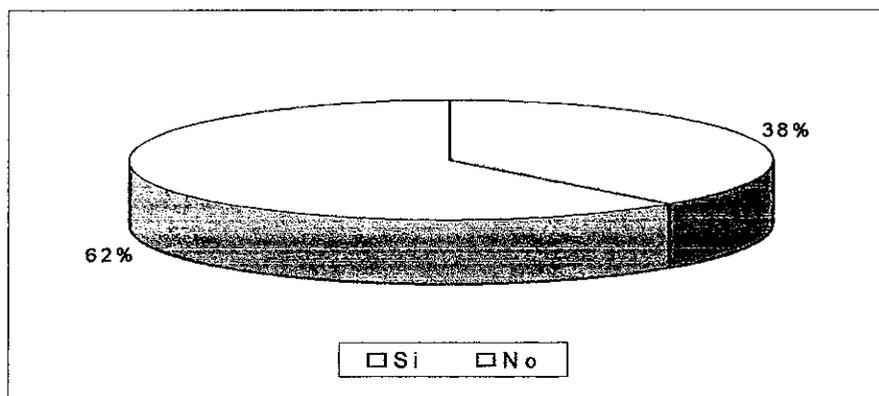


FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En el gráfico No. 20 se llegan a conocer los factores de mayor relevancia en el análisis de fortalezas y amenazas en la pequeña empresa textil, en ese sentido se tiene un 60% que indica realizar una evaluación de desempeño, el 18% menciona distintos factores, el 12% señala la disposición de recursos, el 10% hace referencia a la estructura organizacional. Como es posible apreciar, la evaluación de desempeño de la pequeña empresa textil es el factor de mayor relevancia al momento de establecer las fortalezas y amenazas del sector, sin embargo cabe destacar que los elementos restantes deben formar parte de un contexto general de análisis.

### 5.2.7. Formulación de alternativas estratégicas para la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 21**  
Formulación de alternativas estratégicas para la pequeña empresa textil

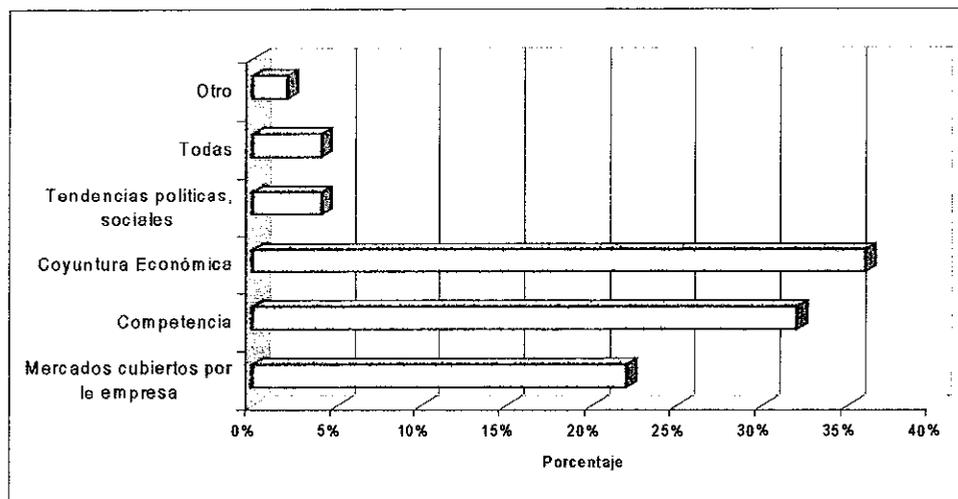


En el gráfico No. 21 se describen los resultados sobre la formulación de alternativas estratégicas para la pequeña empresa textil, es así que se tiene un 62% que menciona que no se formulan alternativas estratégicas, mientras que el 38% restante confirma la elaboración de planes estratégicos para sus empresas.

Por lo observado anteriormente, es posible destacar la falta de planes y planificación estratégica al interior del sector de la pequeña empresa textil, por lo que se hace necesario la elaboración de un modelo práctico que posibilite al sector en cuestión el fortalecimiento de su productividad. Así mismo refleja la falta de programas de apoyo por parte del Estado al sector en cuestión, debido a que debe constituirse en promotor de mejoras e implementar planes estratégicos para que dichas empresas logren una mejor posición en el mercado.

#### 5.2.8. Condiciones externas relevantes para la pequeña empresa textil

**Gráfico No. 22**  
**Condiciones externas de relevancia para la pequeña empresa textil**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Una vez que se conocen los aspectos generales en la administración y organización del sector de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, resulta conveniente investigar los factores externos que se consideran relevantes para el sector con el objeto de que formen parte de posteriores estructuras de planificación estratégica, es en ese entendido que se tiene un 36% que dice considerar la coyuntura económica como factor prioritario, por otro lado se tiene un

32% que observa la competencia, el 22% considera los mercados cubiertos por la empresa, el 4% toma en cuenta las condiciones políticas y sociales, otro 4% otorga importancia a todos los factores mencionados, finalmente el 2% restante indica otros factores.

Los resultados obtenidos permiten identificar el sesgo en la percepción del pequeño empresario sobre los factores externos de relevancia, sin embargo al momento de proponer un modelo de planificación estratégica debe tomarse en cuenta todos los propuestos para conformar una propuesta sólida para el sector de la pequeña empresa.

### 5.3 La competitividad en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, según la planificación de sus actividades

#### 5.3.1 Incidencia del tipo de planificación en la competitividad de las empresas

**TABLA N° 1**  
Incidencia de la formulación de planes a largo plazo en los niveles de competitividad

| CUENTA CON PLANES A<br>LARGO PLAZO | COMPETITIVIDAD |       |      |       |      |
|------------------------------------|----------------|-------|------|-------|------|
|                                    | Alta           | Media | Baja | Total | %    |
| Si                                 | 1              | 3     | 7    | 11    | 22%  |
| No                                 | 2              | 7     | 17   | 26    | 52%  |
| No Sabe                            | 2              | 7     | 4    | 13    | 26%  |
| Total                              | 5              | 17    | 28   | 50    |      |
| %                                  | 10%            | 34%   | 56%  |       | 100% |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

De los datos anteriores se establece (aproximadamente el 70% de los encuestados indica no contar o no saber de los planes a largo plazo hecho que genera una baja competitividad) que la falta de objetivos a largo plazo ocasiona niveles de menor competitividad en el sector de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, toda vez que se tiene un mayor número de ellas que indica no poseer objetivos a largo plazo con una mayor proporción en lo que respecta a una menor competitividad. En consecuencia se puede

establecer por los resultados hallados, que la existencia de planificación estratégica para el sector en estudio permitirá mejorar su situación en el mercado.

**TABLA N° 2**  
**Incidencia de la formulación de estrategias en la competitividad**

| <i>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</i> | <i>COMPETITIVIDAD</i> |              |             |              |          |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|--------------|----------|
|                                   | <i>Alta</i>           | <i>Media</i> | <i>Baja</i> | <i>Total</i> | <i>%</i> |
| <i>Si</i>                         | 3                     | 11           | 5           | 19           | 38%      |
| <i>No</i>                         | 2                     | 6            | 23          | 31           | 62%      |
| <i>Total</i>                      | 5                     | 17           | 28          | 50           |          |
| <i>%</i>                          | 10%                   | 34%          | 56%         |              | 100%     |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz, según se observa en los resultados de las encuestas, sólo el 38% formula estrategias para competir en el mercado. Se demuestra que de esta proporción de empresas sólo el 16% señala que su nivel de competitividad es alta consecuencia de la formulación de estrategias; en tanto que el 58% y 26% asume que tal incidencia es media o baja. En contraposición del total de la muestra el 62% no formulan estrategias para conseguir competitividad en el mercado, de éste subgrupo sólo el 6% tiene la posición de una elevada competitividad en el mercado, el 19% asume competitividad media en tanto que el restante 74% considera que no tiene competitividad den el mercado.

**TABLA N° 3**  
**Incidencia del análisis permanente de las fortalezas y debilidades en la competitividad**

| <i>Realiza análisis FODA</i> | <i>COMPETITIVIDAD</i> |              |             |              |          |
|------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|--------------|----------|
|                              | <i>Alta</i>           | <i>Media</i> | <i>Baja</i> | <i>Total</i> | <i>%</i> |
| <i>Si</i>                    | 2                     | 5            | 1           | 8            | 16%      |
| <i>No</i>                    | 3                     | 12           | 27          | 42           | 84%      |
| <b>Total</b>                 | 5                     | 17           | 28          | 50           |          |
| <i>%</i>                     | 10%                   | 34%          | 56%         |              | 100%     |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En relación a la realización del análisis FODA y su relación con el logro de competitividad, el 16% del total de la muestra que componen las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz sí realizan el análisis correspondiente. De éste grupo o subgrupo, el 25% asegura que los mismos le han permitido una elevada competitividad en el mercado en tanto que el 63% asume que tales análisis le han permitido una medianamente una competitividad en el mercado y el restante 12% afirma que tal incidencia a sido baja. En relación al subgrupo que no realiza el análisis FODA y que representa el 84% de la muestra correspondiente, el 7% y 29% aseguran tener competitividad alta o media en el mercado en tanto que el 64% confirma su baja competitividad.

**TABLA N° 4**  
**Incidencia de la formulación de objetivos organizacionales de largo plazo en la competitividad**

| <i>SE FORMULAN OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</i> | <i>COMPETITIVIDAD</i> |              |             |              |          |
|---|-----------------------|--------------|-------------|--------------|----------|
|   | <i>Alta</i>           | <i>Media</i> | <i>Baja</i> | <i>Total</i> | <i>%</i> |
| <i>Si</i>                                     | 4                     | 7            | 2           | 13           | 26%      |
| <i>No</i>                                     | 1                     | 10           | 26          | 37           | 74%      |
| <i>Total</i>                                  | 5                     | 17           | 28          | 50           |          |
| <i>%</i>                                      | 10%                   | 34%          | 56%         |              | 100%     |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En la tabla Nro 4, se observa que del total de pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz que conforman la muestra el 26% arguye que formulan objetivos organizacionales en pro del logro de competitividad en el mercado. Del mismo el 31% que la formulación de tales objetivos le ha permitido elevada competitividad en el mercado en tanto que el 54% y 15% aseguran que la formulación de los mismos le han permitido competitividad media o baja en el mercado. Haciendo mención al grupo de la muestra que no formulan objetivos organizacionales y que representan al 74% del total de la misma, el 3% asume que tiene elevada competitividad en el mercado en tanto que el 27% y el 70% asumen competitividad media o baja respectivamente.

Se observa que la falta de objetivos organizacionales en la pequeña empresa determina bajos niveles de competitividad del sector. Nuevamente se advierte la necesidad de establecer un modelo de planificación estratégica para la pequeña empresa textil debido a que permitirá generar una mayor productividad y competitividad en el sector objeto de estudio.

A continuación se procede a observar la relación existente entre la implementación de objetivos a corto en la pequeña empresa y el grado de competitividad alcanzado. Lo que se pretende encontrar es la relevancia de contar con objetivos tanto a corto como a largo plazo como factores generadores de una mayor capacidad de posicionamiento en el mercado y organización de las empresas.

**TABLA N° 5**  
**Incidencia de la formulación de objetivos a corto plazo en los niveles de competitividad**

| <i>CUENTA CON OBJETIVOS A CORTO PLAZO</i> | <i>COMPETITIVIDAD</i> |              |             |              |          |
|---|-----------------------|--------------|-------------|--------------|----------|
|   | <i>Alta</i>           | <i>Media</i> | <i>Baja</i> | <i>Total</i> | <i>%</i> |
| <i>Si</i>                                 | 5                     | 10           | 5           | 20           | 40%      |
| <i>No</i>                                 | 0                     | 5            | 7           | 12           | 24%      |
| <i>No Sabe</i>                            | 0                     | 2            | 16          | 18           | 36%      |
| <i>Total</i>                              | 5                     | 17           | 28          | 50           |          |
| <i>%</i>                                  | 10%                   | 34%          | 56%         |              | 100%     |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Como se puede apreciar en el anterior cuadro, no existe una relación positiva entre los objetivos a corto plazo y la competitividad debido a que el mayor número de empresas indica no contar o no saber si existen en las mismas objetivos a corto plazo; por otro lado las empresas que si cuentan con ellos poseen una competitividad intermedia o baja en relación a las demás. Por las relaciones halladas se deduce que, por un lado, muchas empresas no cuentan con objetivos a corto plazo; y por otro, que si cuentan con los mismos no tienen una alta incidencia en la competitividad del sector en cuestión.

### 5.3.2 Otros factores que inciden en el nivel de competitividad

Además del tipo de planificación empleado por las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz, existen factores intrínsecos de cada una de las empresas que les favorece o desfavorece a la hora de buscar incrementar sus niveles de competitividad en el mercado. En este sentido, se identifican los siguientes factores importantes.

**TABLA N° 6**  
**Incidencia de la capacitación al personal en la competitividad**

| <i>SE HAN REALIZADO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</i> | <i>COMPETITIVIDAD</i> |              |             |              |          |
|---|-----------------------|--------------|-------------|--------------|----------|
|   | <i>Alta</i>           | <i>Media</i> | <i>Baja</i> | <i>Total</i> | <i>%</i> |
| <i>Si</i>   | 5                     | 8            | 4           | 17           | 34%      |
| <i>No</i>   | 0                     | 9            | 24          | 33           | 66%      |
| <i>Total</i>                                      | 5                     | 17           | 28          | 50           |          |
| <i>%</i>  | 10%                   | 34%          | 56%         |              | 100%     |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

En la tabla Nro. 6 se verifica que solamente el 34% de las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz han realizado programas de capacitación. De éste grupo el 29% asegura que los mismos le han permitido una elevada competitividad en tanto que el 47% y el 24% restante aseguran que los cursos de capacitación ejercidos han coadyuvado de forma media o baja con respecto al logro de competitividad en el mercado. En contraposición el 66% del total de la muestra asegura no haber realizado cursos de capacitación, no obstante un 27% de dicho grupo asegura una mediana competitividad en el mercado en tanto que un 72% reconoce su baja competitividad en el mercado.

Los datos anteriores muestran que las empresas que capacitan a su personal, tienen mayor tendencia a incrementar su nivel de competitividad lo que no ocurre con aquellas que no realizan programas de capacitación.

También corresponde analizar la antigüedad de la pequeña empresa y su relación con la competitividad, para conocer la relación existente entre estas dos variables y si de alguna

forma, a medida que pasa el tiempo las pequeñas empresas adquieren mayores niveles de competitividad. Esta relación se la extrae del propio criterio de los pequeños empresarios.

**TABLA N° 7**  
**Efecto de la antigüedad en el desempeño competitivo de las pequeñas empresas**

| COMPETITIVIDAD | ANTIGÜEDAD (AÑOS) |        |         |          | Total | %    |
|----------------|-------------------|--------|---------|----------|-------|------|
|                | 1 - 5             | 6 - 10 | 11 - 20 | 20 a más |       |      |
| <i>Alta</i>    | 0                 | 1      | 2       | 2        | 5     | 10%  |
| <i>Media</i>   | 1                 | 7      | 6       | 3        | 17    | 34%  |
| <i>Baja</i>    | 7                 | 11     | 9       | 1        | 28    | 56%  |
| <i>Total</i>   | 8                 | 19     | 17      | 6        | 50    |      |
| <i>%</i>       | 16%               | 38%    | 34%     | 12%      |       | 100% |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Con el objetivo de conocer si los años de antigüedad pueden tener alguna relación con la competitividad de las pequeñas empresas, se tiene que los datos del cuadro anterior muestran una inclinación en el número de empresas con menor antigüedad y una baja competitividad, sucediendo lo contrario con las empresas con mayor antigüedad pues se puede encontrar que su competitividad es más elevada. De los resultados hallados se puede inferir que al poseer una mayor capacidad de organización y planificación con un también mayor nivel de antigüedad, las pequeñas empresas textiles podrán alcanzar una mejor posición en el mercado con una planificación estratégica adecuada a su realidad.

A continuación se procede a observar la relación entre el análisis de las fortalezas y debilidades de las pequeñas empresas respecto a la antigüedad que poseen.

**TABLA N° 8**  
**Las fortalezas y debilidades de las empresas en relación a su antigüedad en el mercado**

| <i>FORTALEZAS Y<br/>DEBILIDADES</i> | <i>AÑOS</i>  |               |                |                 | <i>Total</i> | <i>%</i> |
|-------------------------------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|----------|
|                                     | <i>1 - 5</i> | <i>6 - 10</i> | <i>11 - 20</i> | <i>20 a más</i> |              |          |
| <i>Disponibilidad de recursos</i>   | 2            | 2             | 1              | 1               | 6            | 12%      |
| <i>Estructura organizacional</i>    | 2            | 1             | 1              | 1               | 5            | 10%      |
| <i>Evaluación de desempeño</i>      | 3            | 13            | 12             | 2               | 30           | 60%      |
| <i>Otros</i>                        | 1            | 3             | 3              | 2               | 9            | 18%      |
| <i>Total</i>                        | 8            | 19            | 17             | 6               | 50           |          |
| <i>%</i>                            | 16%          | 36%           | 34%            | 12%             |              | 100%     |

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de las encuestas.

Como se puede apreciar en el anterior cuadro, el sector más significativo que corresponde a empresas con una antigüedad de 6 a 10 años y de 11 a 20 años pone énfasis en la evaluación de desempeño al momento de realizar una evaluación de fortalezas y debilidades; por otro lado, los resultados restantes muestra una relación dispersa entre ambas variables lo que indica la falta de esquemas y prácticas que permitan una evaluación óptima del sector de la pequeña empresa textil, al margen de considerar la antigüedad de las mismas. Asimismo se puede establecer que no se toman en cuenta todos los aspectos que hacen a un análisis FODA u otros elementos necesarios para la determinación de los factores que limitan el crecimiento del sector y el aumento de su competitividad.

#### **5.4 Análisis del nivel de competitividad de la pequeña empresa textil como sector**

Con los resultados de la investigación de campo, es posible analizar de forma general el nivel de competitividad del sector de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, en base a los siguientes elementos:

### **Fortaleza interna de la economía**

Este elemento si bien no ha sido motivo de estudio, es inevitable su incidencia en el sector de la pequeña empresa textil, considerando que la competitividad también se mide a nivel de países, situación que a nivel interno no se desarrollado favorablemente.

### **Internacionalización**

El sector de la pequeña empresa textil, tiene una participación incipiente en el contexto internacional, si bien se han alcanzado logros importantes en cuanto a la exportación de textiles bolivianos, también se ha tropezado con una serie de obstáculos, los mismos que tienen que ver principalmente con el acceso a mercados del norte. Asimismo, lo exportado en términos relativos tiene una incidencia insignificante en el comercio global.

### **Gobierno**

Las políticas públicas respecto al apoyo que se brinda a la pequeña empresa textil, en los últimos años ha tenido especial atención, sin embargo, hasta ahora no se ha logrado efectivizar un verdadero impulso en los incrementos de productividad y competitividad del sector.

### **Finanzas**

El apoyo financiero otorgado a la pequeña empresa textil, ha sido relativamente importante, sin embargo, tampoco este apoyo ha sido efectivo, por diferentes razones se ha malogrado un importante flujo de recursos de apoyo internacional al otorgar crédito sin el adecuado control de uso; por otra parte, se ha impuesto tasas de intereses elevadas para el sector. Esta situación no ha permitido incrementar los niveles de competitividad de las pequeñas empresas textiles.

### **Infraestructura**

En general la infraestructura con la que cuenta el sector de la pequeña empresa textil, no es la más adecuada, la mayor parte de las empresas trabaja en casas familiares, o en caso contrario en ambientes improvisados que no otorgan comodidades laborales. Si bien este tipo de infraestructura de alguna forma les evita a los pequeños empresarios incurrir en mayores costos, también perjudica su productividad.

### **Factor Humano**

Son pocas las empresas del sector que capacitan a su personal, lo que seguramente repercute en la productividad, en la calidad y competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz. Si bien se ha comprobado que la mano de obra boliviana es muy capaz y de bajo costo, el hecho de promover una mayor especialización y capacitación sería de mayor beneficio a la competitividad.

### **Ciencia y Tecnología**

Este es otro factor que limita la competitividad del sector de la pequeña empresa textil, pues, la mayor parte de las empresas no cuentan con tecnología de punta, lo que no les permite mejorar sus niveles de competitividad y productividad.

### **Gerencia o Gestión**

La gerencia de la pequeña empresa textil, asume un estilo de liderazgo más familiar que provisto de los instrumentos técnicos y administrativos pertinentes para alcanzar eficiencia en la gestión productiva, comercial y administrativa. Las empresas están más enfocadas a la venta de productos y no así a la mercadotecnia. En este ámbito no se planifica adecuadamente, situación confirmada con los datos de las encuestas, pues es baja la proporción de empresas que realiza un verdadero proceso de planificación y mucho menos de planificación estratégica. La ausencia de este último aspecto engloba todos los demás defectos

que desfavorecen la competitividad de la pequeña empresa textil, pues, si no se planifica, no se conoce el mercado, no se evalúan las fortalezas y debilidades, no se busca la eficiencia en la administración de costos, no se capacita al personal y no se logra la óptima calidad del producto, entre otros.

Por tanto, es indiscutible que la falta de planificación incide necesariamente en la competitividad del sector de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.

### **5.5 Verificación de hipótesis**

Para la verificación de la hipótesis, dado que el análisis respectivo de las variables se ha realizado en base a criterios personales de los propios pequeños empresarios, quienes en base a su experiencia y vivencia conocen como se desempeñan sus empresas en el mercado, ellos perciben y definen su nivel de competitividad de acuerdo a la realidad de sus ventas, su capacidad productiva, su organización e infraestructura y otros elementos a nivel interno, de la propia empresa y externo, del entorno.

**Variable Independiente: Planificación Estratégica**

#### **Objetivo específico relacionado**

- Conocer el tipo de gerencia que prevalece en la pequeña empresa textil, para determinar su incidencia en el tipo de planificación que se realiza.

#### **Conclusión.-**

Los objetivos a corto plazo en la pequeña empresa se encuentran delineados en una proporción considerable, usándose como información prioritaria para los mismos la competencia existente y los requerimientos de capital, sin embargo se considera relevante la necesidad de implementar un modelo de planificación estratégica, en el cual se puedan delinear objetivos

cuantificables, así como aspectos concernientes con la administración y organización del sector como factor que permita elevar su competitividad y productividad.

Existe carencia de objetivos a largo plazo en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, determinando la falta de lineamientos claros y parámetros cuantificables a seguir para el futuro, haciéndose patente la falta de sistematización de información referente a proyecciones de pérdidas y ganancias, proyecciones de ventas, tasas de retorno a la inversión, sistemas de evaluación y otros factores relevantes en la planificación de la producción como medio de alcanzar mayor competitividad en el mercado.

### **Variable Dependiente: Competitividad**

#### **Objetivo específico relacionado**

Describir las características de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz en relación a su nivel de competitividad en el mercado

#### **Sub variables**

- Grados de competitividad

Los grados de competitividad detectados con el estudio demuestran que sólo el 10% de la pequeña empresa textil, se considera como altamente competitiva en el mercado. Por su parte, el 34% considera que su nivel de competitividad es media, vale decir, que los factores como costos, calidad, precios, productividad, competencia y otros, muestran un desempeño en algunos casos positivo mientras que en otros se observan desventajas, lo que no les permite alcanzar niveles competitivos más altos.

- Nivel de ventas

Por efecto de los mismos niveles de competitividad, en las proporciones descritas anteriormente se ha detectado que los niveles de venta de la pequeña empresa textil, no satisfacen las expectativas de sus propietarios y/o gerentes.

- Nivel de ingresos

Los niveles de ingresos están en estrecha relación con las ventas por lo cual se puede inferir que los mismos tampoco satisfacen las expectativas de competitividad en el mercado.

- Productividad

La productiva también es relativamente baja por cuanto la misma debe adecuarse a los niveles de ventas y a lo que le permite el mercado en función al nivel de competitividad adquirido.

**Conclusión.-**

Los niveles de competitividad reducidos en las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz se explican por la falta de planificación, el reducido capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento, como factores relevantes, asimismo se establecen como factores secundarios, los costos elevados que enfrentan, la competencia, y la demanda fluctuante del mercado.

La capacidad de producción de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz en relación a su nivel de ventas se considera media, por lo que se advierte la necesidad de planificación e instrumentos administrativos como medios de incrementar la competitividad y productividad de las mismas.

Las utilidades de la pequeña empresa textil no se destinan a nuevas ni mayores inversiones puesto que el nivel de las mismas sólo permite mantener los niveles de producción existentes, asimismo una gran proporción del sector en estudio establece que el reducido nivel de utilidades crea ambientes negativos en sus empresas, estos factores están vinculados a la falta de organización y planificación, la ausencia de un capital de trabajo y la pérdida de mercado por la baja competitividad.

**Variable Moderante: Pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz**

**Objetivo relacionado (general)**

- Analizar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.

**Conclusión.-**

Los niveles de competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz son reducidos, por verse notoriamente influenciados por la falta de planificación estratégica al interior de dichas empresas.

**CONCLUSIÓN RESPECTO A LA HIPÓTESIS**

Los aspectos señalados anteriormente, determinan que la hipótesis formulada para el presente trabajo de investigación se verifica porque: "LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ SE VE INFLUENCIADA POR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA"

## VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

| Objetivos  | Variables  | Conclusiones  | Verificación           |
|--|--|---|------------------------|
| <p>- Describir las características de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz en relación a su nivel de competitividad en el mercado.</p>   | <p>- Pequeña empresa</p>                                 | <p>- La importancia económica de la pequeña empresa radica en la generación de fuentes de empleo e ingresos que reducen los niveles de pobreza, sin embargo deben enfrentar diversas dificultades que limitan su crecimiento y competitividad. Entre los factores que explican este hecho se tienen Los niveles de competitividad reducidos en las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz se explican por la falta de planificación, el reducido capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento, costos elevados como los más importantes, así como la existencia de elevada competencia, traduciéndose en una baja competitividad, precios bajos y costos elevados como factores que complementan este hecho. En definitiva no existe una sola postura en los requerimientos de este sector, por el contrario las necesidades son diversas y múltiples para mejorar sus condiciones.</p> | <p><b>VERIFICA</b></p> |
| <p>- Conocer el tipo de gerencia que prevalece en la pequeña empresa textil, para determinar su incidencia en el tipo de planificación que se realiza.</p>   | <p>- Tipo de gerencia<br/>- Pequeña empresa textil</p>   | <p>- La gerencia de la pequeña empresa se caracteriza por tener objetivos a corto plazo delineados en una proporción considerable, usándose como información prioritaria para los mismos la competencia existente y los requerimientos de capital, sin embargo se considera relevante la necesidad de implementar un modelo de planificación estratégica, en el cual se puedan delinear objetivos cuantificables, así como aspectos concernientes con la administración y organización del sector como factor que permita elevar su competitividad y productividad. Por otro lado, existe carencia de objetivos a largo plazo en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, determinando la falta de lineamientos claros y parámetros cuantificables</p>   | <p><b>VERIFICA</b></p> |
| <p>- Analizar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.</p>  | <p>- Planificación Estratégica<br/>- Competitividad</p>  | <p>La capacidad de producción de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz en relación a su nivel de ventas se considera media, por lo que se advierte la necesidad de planificación e instrumentos administrativos como medios de incrementar la competitividad y productividad de las mismas.</p>  | <p><b>VERIFICA</b></p> |
| <p><b>OBJETIVO GENERAL</b><br/>- Conocer en que medida es necesario el establecimiento de la planificación estratégica en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz como medio para generar mayor competitividad.</p> | <p>- Planificación Estratégica<br/>- Pequeña empresa</p> | <p>La competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz se ve influenciada por el proceso de planificación estratégica</p>   | <p><b>VERIFICA</b></p> |

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- Los niveles de competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz son reducidos, por verse notoriamente influenciados por la falta de planificación estratégica al interior de dichas empresas.
- Los niveles de competitividad reducidos en las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz se explican por la falta de planificación, el reducido capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento, como factores relevantes, asimismo se establecen como factores secundarios, los costos elevados que enfrentan, la competencia, y la demanda fluctuante del mercado.
- La capacidad de producción de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz en relación a su nivel de ventas se considera media, por lo que se advierte la necesidad de planificación e instrumentos administrativos como medios de incrementar la competitividad y productividad de las mismas.
- Las utilidades de la pequeña empresa textil no se destinan a nuevas ni mayores inversiones puesto que el nivel de las mismas sólo permite mantener los niveles de producción existentes, asimismo una gran proporción del sector en estudio establece que el reducido nivel de utilidades crea ambientes negativos en sus empresas, estos factores están vinculados a la falta de organización y planificación, la ausencia de un capital de trabajo y la pérdida de mercado por la baja competitividad..
- El grado de calificación y capacitación de los operarios en la pequeña empresa textil es reducido determinando que la falta de dicho factor se constituya en elemento limitante de la productividad y competitividad del sector.

- Los objetivos a corto plazo en la pequeña empresa se encuentran delineados en una proporción considerable, usándose como información prioritaria para los mismos la competencia existente y los requerimientos de capital, sin embargo se considera relevante la necesidad de implementar un modelo de planificación estratégica, en el cual se puedan delinear objetivos cuantificables, así como aspectos concernientes con la administración y organización del sector como factor que permita elevar su competitividad y productividad.
- Existe carencia de objetivos a largo plazo en la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, determinando la falta de lineamientos claros y parámetros cuantificables a seguir para el futuro, haciéndose patente la falta de sistematización de información referente a proyecciones de pérdidas y ganancias, proyecciones de ventas, tasas de retorno a la inversión, sistemas de evaluación y otros factores relevantes en la planificación de la producción como medio de alcanzar mayor competitividad en el mercado.
- Por el estudio efectuado, se llega a conocer que el contexto en el que se desenvuelve la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz es posible identificar que este sector no ha merecido una atención especial en el contexto de las estrategias de desarrollo
- El presente trabajo lleva a pensar en la manufactura como una de las principales fuentes de empleo en el mediano y largo plazo. Siendo limitadas las posibilidades de atraer grandes inversiones para montar complejos industriales, la mirada debe volcarse a las pequeñas empresas que actualmente absorben gran parte del empleo industrial.
- La pequeña empresa, como sistema, es en sí misma una muy compleja realidad articulada íntimamente con la realidad nacional. De hecho, es evidente que la realidad nacional condiciona a las pequeñas empresas al influir fuertemente sobre todos los aspectos de su problemática.

- Existe gran potencial en las pequeñas empresas de convertirse en uno de los principales instrumentos para resolver los problemas de pobreza y de generación de empleo, además de ser el sector que tiene uno de los mayores potenciales para revertir las características de debilidad de la inserción boliviana en la economía mundial a través de una producción diversificada y con creciente incorporación de valor.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA**

#### **7.1. Modelo de planificación estratégica para la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz**

Luego del análisis teórico y práctico se procede a la recomendación de las actividades que son necesarias para la planificación estratégica en la pequeña empresa textil. Con el análisis del entorno de la pequeña empresa textil, se obtuvo la información necesaria sobre las oportunidades y amenazas, sus potencialidades y debilidades.

En ese entendido, la formulación e implantación de la planificación estratégica tendrá cinco componente relacionados ente sí:

1. Infundir en el sector de la pequeña empresa textil un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo, estableciendo una misión propósitos.
2. Transformar la misión en objetivos específicos.
3. Elaborar las estrategias que logren el resultado planeado
4. Implantar y poner en práctica las estrategias seleccionadas de manera eficiente y eficaz.
5. Controlar y evaluar los resultados, revisar la situación e iniciar los ajustes correctivos en la misión, los objetivos, las estrategias o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

##### **7.1.1. Misión y propósitos**

###### **Misión:**

De manera general, la misión del sector de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz, puede formularse de la siguiente manera:

La pequeña empresa textil es la unidad de producción de dimensión reducida con capacidad de asociación, de integración y crecimiento, con la misión de contribuir al crecimiento económico con equidad y al desarrollo sostenible, en un entorno que promueva la competitividad del sector.

Sin embargo, cada una de las pequeñas empresas textiles, debe formularse una misión en concreto, pudiendo adecuar la misma a las características de sus actividades productivas.

Puede darse el caso de que una empresa que confecciona prendas de vestir en lana de alpaca deba formular su misión, esta podría expresarse de la siguiente manera:

Misión: Empresa “Alpaquita”

**“Brindar calidad y confort al mundo con prendas de vestir de origen boliviano”**

**Propósitos:**

Complementando la misión explícita de una pequeña empresa, ésta puede estar apoyada por propósitos más específicos en relación a una actividad en concreto. Tales propósitos en el marco del ejemplo de la misión anterior pueden expresarse de la siguiente manera:

- Lograr un producto de alta calidad a través de la optimización de la eficiencia y la eficacia en las actividades que desarrollen sobre todo las secciones operativas de la pequeña empresa.
- Trabajar sistemáticamente para mantener el status del sector, aumentando de esta manera las expectativas del mercado, generando confianza y credibilidad en el desempeño de las empresas en cuestión.
- Crear un entorno que propicie la comunicación entre todas las áreas de la empresa; considerando a las personas como el activo más valioso.

- Ser conocidos por la comunidad, como una organización con un alto sentido de responsabilidad hacia sus empleados y hacia la sociedad.

### 7.1.2 Objetivos

La misión y los propósitos anteriormente ejemplificados, deben a su vez ser más concretizados en el sentido de hacer que éstos sean operables o realizables, para ello se puede formular objetivos específicos a partir del siguiente modelo.

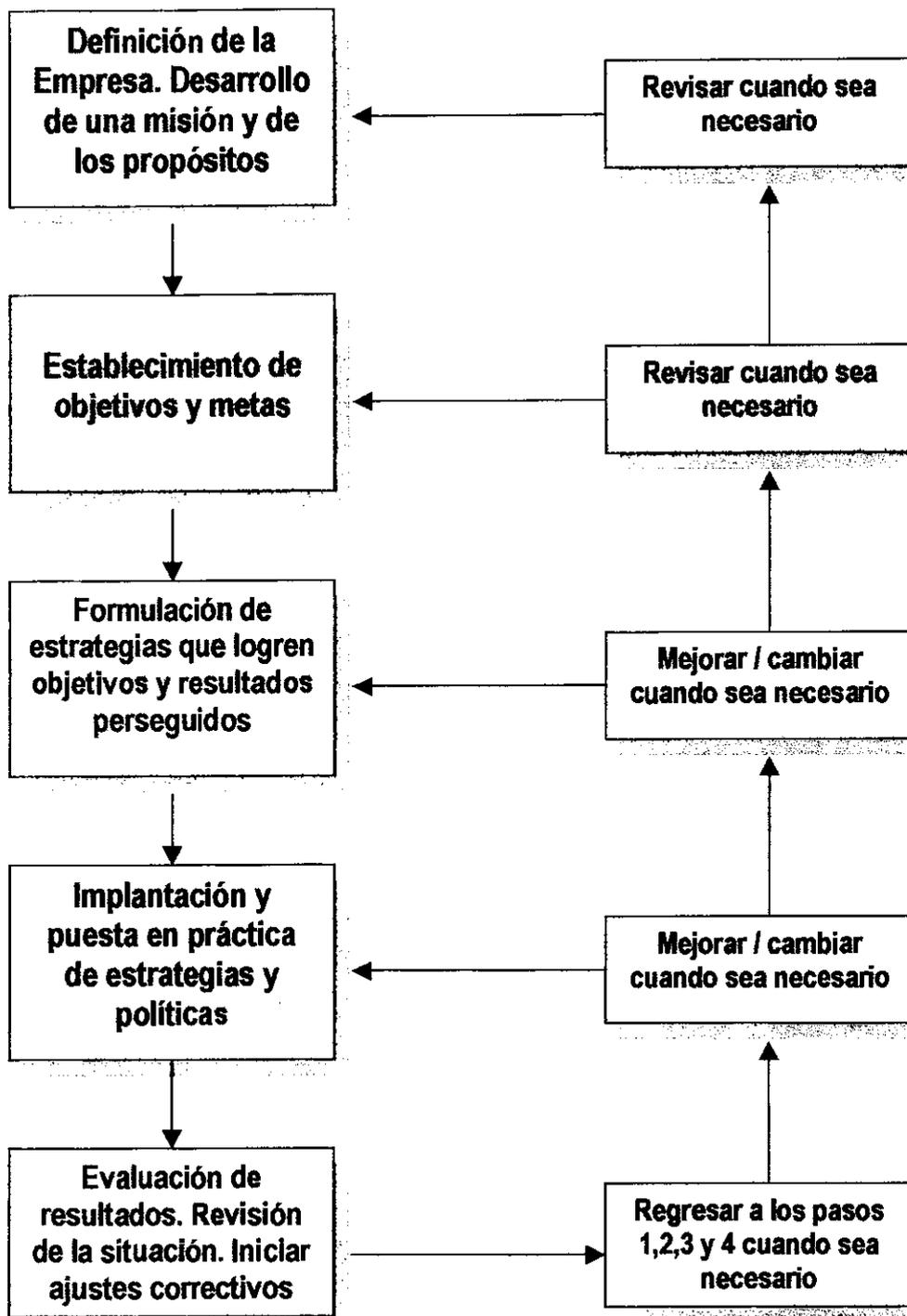
- Promover y/o reforzar la capacidad, la responsabilidad y las actividades de las secciones involucradas en el proceso productivo textil, con particular referencia a mejorar la calidad de la producción.
- Establecer acciones de producción nuevas y eficaces; que permitan un mayor posicionamiento del sector en estudio en el mercado.
- Precisar y justificar el rol que la pequeña empresa debe jugar en el desarrollo nacional y, en especial en la lucha contra la pobreza y en la inserción internacional competitiva.

A partir de los elementos anteriormente expresados, la pequeña empresa debe formular una estrategia clara y concreta, consistiendo ésta en el mejor camino para alcanzar la misión, los propósitos y objetivos. Puede existir una estrategia general y estrategias específicas para cada área o actividad de la empresa. Un ejemplo de una estrategia general es el siguiente:

**“Implementar un programa de mejoramiento de calidad, mediante la inversión en desarrollo tecnológico y recursos humanos, para el mejor tratamiento de la materia prima y el logro de productos acabados de alta calidad”**

Todos los elementos que conforman el plan estratégico de la pequeña empresa pueden representarse en el siguiente esquema:

**PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ**  
**PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**RETROALIMENTACIÓN**

## **7.2. Formulación de alternativas estratégicas**

### **7.2.1. Estrategia base**

La naturaleza y alcance de los objetivos de las pequeñas empresas textiles de la ciudad de La Paz en el desarrollo y productividad de sus actividades, serán orientados por la siguiente estrategia base:

"Elevar la productividad y competitividad del sector, optimizando la eficiencia y eficacia de las actividades de la pequeña empresa, introduciendo una organización administrativa moderna para el mejoramiento de las labores del sector".

### **7.2.2. Estrategia operativa**

La consecución de los objetivos, requieren de la implementación de la siguiente estrategia operativa:

- Consolidar un proceso de gestión capaz de administrar y mejorar la productividad y competitividad de la pequeña empresa textil de la ciudad de La Paz.
- Optimizar y/o adecuar el proceso administrativo y las secciones de la pequeña empresa textil, a las exigencias que demanda la administración de una organización como un sistema abierto y dinámico.

### **7.2.3. Políticas**

Los resultados que pretende alcanzar la pequeña empresa textil no serían posibles si no se formularan las líneas de acción, que fluyan directamente de la estrategia base y las estrategias operativas, dirigiendo las actividades de cada una de las áreas de la empresa de acuerdo a la misión definida y a la consecución de los objetivos trazados.

### **7.2.3.1. Área Administrativo - Gerencial**

- Fomentar la responsabilidad en el ámbito directivo por lograr mayores niveles de competitividad y productividad.
- Motivar a los empleados en el uso eficiente y eficaz de los recursos.
- Convertir el proceso de toma de decisiones en algo cada vez más claro y explícito.
- Convertir en un principio de operación normal la regularidad en la generación de información.

#### **Tareas Principales**

- La Gerencia General debe desempeñar el rol de agente promotor del cambio en las pequeñas empresas.
- Los principales ejecutivos deben liderizar las transformaciones que requiere la empresa.
- Definir estándares, tanto para la planificación como para la operativización de las actividades de la pequeña empresa textil.
- Crear mecanismos para disponer de información útil
- Desarrollar la capacidad administrativa de los funcionarios

### **7.2.3.2. Área Financiera**

- Implementar y actualizar paquetes computacionales especializados, en el manejo de información financiera.
- Preparar la información financiera anual.
- Administrar información financiera como soporte a las decisiones.
- Generar el control interno, a través de un adecuado registro de las operaciones

#### **Tareas Principales**

- Aplicar la normatividad vigente sobre el manejo y responsabilidad de los recursos económico - financieros en todas las unidades administrativas de la pequeña empresa.

- Aplicar en la empresa un sistema integrado de información financiera.
- Analizar y evaluar el impacto financiero de las decisiones.
- Diseñar un marco financiero acorde a las exigencias de la empresa.

### **7.2.3.3. Área de Personal**

- Elaborar planes de captación, capacitación, motivación y rotación de personal, orientados a mejorar la calidad de los recursos humanos de la empresa.
- Reordenar periódica y gradualmente el personal de la empresa asignando funciones acordes a la especialidad de cada uno de los empleados y al requerimiento de las actividades de la misma.
- Contratar personal, aplicando un riguroso proceso de selección, a través de entrevistas personales y/o examen de suficiencia.
- Mantener actualizado el inventario de recursos humanos, tanto de existencias como de requerimientos.

#### **Tareas Principales**

- Organizar y ejecutar periódicamente programas, talleres, cursos y seminarios de formación y capacitación.
- Realizar un análisis de puestos y evaluación del desempeño
- Redefinir y/o actualizar el manual de funciones de la empresa e implementar un reglamento interno.
- Crear sistemas o procesos de control y supervisión de las tareas de personal.
- Diseñar un plan de ascensos e incentivos para los empleados.
- Realizar un estudio del cálculo de beneficios sociales.

#### **7.2.3.4. Área Técnica**

- Asegurar y comprobar periódicamente que las herramientas y equipos necesarios estén disponibles y en buen orden.
- Fomentar la productividad y la competitividad de las secciones que forman parte del proceso productivo en la empresa.
- Actualizar cada fin de gestión los requerimientos de equipos de operación, mano de obra y el monto de inversión correspondiente.
- Analizar y actualizar periódicamente costos y precios de venta del producto.
- Instrumentar y consolidar mecanismos para el mejoramiento y mantenimiento de la calidad productiva, organización administrativa y elevar la competitividad del sector.

#### **Tareas Principales**

- Definir funciones de producción que optimicen la utilización de los recursos disponibles.
- Aplicar normas y principios de administración de la producción, a las operaciones de la pequeña empresa textil.
- Realizar nuevos estudios sobre la estructura de precios y costos de producción.
- Ordenar cualitativamente los datos técnicos de la empresa.

#### **7.2.3.5. Área de Mantenimiento de Equipos**

- Orientar el mantenimiento de los equipos a una máxima utilización con un mínimo costo.
- Disponer la información técnica actualizada en todas las áreas de trabajo para mejorar la condición general del equipo.
- Asegurar la reducción de las paralizaciones en cantidad y tiempo por reparaciones.

- Realizar mantenimiento preventivo en forma periódica.

### **Tareas Principales**

- Poner en práctica el manual del sistema de Administración de Equipos de la empresa.
- Establecer y definir procedimientos para la programación del mantenimiento de equipos.
- Inventariar, clasificar e identificar el equipo de la empresa elaborando kardex, hojas de control y formularios por equipo, donde se registre toda la información básica requerida.

## **7.3. Estrategia organizacional**

Redefinir la estructura organizacional de la pequeña empresa textil; mediante el establecimiento de los niveles organizacionales, la agrupación de las tareas en funciones básicas para cada área, el diseño del diagrama y la elaboración del reglamento interno de la empresa.

### **7.3.1. Estructura organizacional de la empresa**

Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de la pequeña empresa textil, son la especialización y la coordinación. La especialización porque dividirá las actividades laborales de la organización en porciones manejables; y la coordinación, porque integrará todas esas porciones especializadas en un todo significativo eficaz.

El estilo de dirección y estructura que se implementará en la pequeña empresa, será aquel que concibe a la organización como un sistema integrado, aprovechando mejor los recursos humanos que posee la empresa, abordando adecuadamente el problema de la

departamentalización y donde las funciones de las personas adquieren una importancia relevante.

El administrar con criterios de eficacia, comprende la determinación y enumeración de acciones necesarias para alcanzar los objetivos, tales como la agrupación adecuada de actividades, la asignación de responsabilidades, la delegación de autoridades y la coordinación.

Las pequeña empresas procederán en consecuencia, a la actualización de su estructura organizativa en función del crecimiento y las proyecciones tanto en recursos financieros y prestación de servicios, imponiéndose una estructura funcional, con distribución racional de tareas y obligaciones.

#### **7.3.1.1. Niveles jerárquicos**

Los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional de las pequeñas empresas, los cargos o las personas que los ejercen, y con suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir y controlar una o más unidades administrativas serán:

- Nivel Jerárquico: El Directorio y el Gerente General
- Nivel Ejecutivo: La Gerencia Técnica y la Jefatura Administrativa y Financiera
- Nivel Operativo: a) Secciones de personal, finanzas y bienes; b) Inspectores, obreros, chóferes , operadores, etc.

El funcionamiento de estos niveles se concreta en la determinación de la pirámide de gestión, que está determinada a su vez por cuatro niveles en orden ascendente:

- Nivel 1:** Actividades desarrolladas por operarios o empleados sin mando directo e específico.

- Nivel 2:** mandos intermedios de las áreas que ejecutarán la gestión táctica (jefes de sección, encargados y supervisores)
- Nivel 3:** Jefes directamente dependientes de la Gerencia General o el Directorio, ejecutarán la gestión logística (Gerente Técnico y Jefe Administrativo y Financiero)
- Nivel 4:** Directorio y Gerencia General, que realizaron la gestión estratégica.

### **7.3.1.2. Relaciones de Autoridad**

Las pequeñas empresas textiles se consideran organizaciones productivas pequeñas y con una estructura jerarquizada donde el criterio que rige las relaciones entre los miembros se basa en el principio de autoridad, que se extiende a lo largo de toda la cadena de mando. Este principio va unido al de responsabilidad, por el que cada elemento de mando asumirá las consecuencias de la acción desempeñada por sus subordinados.

Con este propósito, el ejercicio de la autoridad de la pequeña empresa textil, adoptará dos criterios fundamentales:

- A. El derecho de decidir:** La persona (Directorio y/o Gerente General) que ostenta el mando en la empresa, gozará del derecho de tomar las decisiones
- B. La facultad de exigir el cumplimiento de sus decisiones:** La autoridad del superior (Directorio y/o Gerente General) descansa en su derecho a exigir determinada actitud de sus subordinados (Gerente Técnico, Jefe Administrativo y Financiero, etc.)

### **C. La Comunicación en la Pequeña Empresa Textil**

Las pequeñas empresas textiles, desarrollarán una adecuada red de comunicaciones entre el Gerente General y los distintos miembros del grupo que constituyen la empresa

(comunicación de arriba abajo, de abajo arriba y horizontal), incluso entre ésta y otras empresas, personas y entidades ajenas a la misma, pero con las cuales se relaciona.

Comunicar supondrá, no sólo transmitir una orden sino también adquirir la seguridad de que aquella ha sido comprendida en su auténtico significado y motivación, es decir, el subordinado entenderá lo que vaya hacer, porque (comunicación descendente) y cómo ha de ejecutarlo . A su vez, el que da la orden (Gerente General o Jefe de Sección) debe tener conocimiento de las posibles dificultades y demás circunstancias que condicionan su cumplimiento, y en que forma ha de emitir la misma para que sea aceptada con la mejor disposición (comunicación ascendente).

En este sentido la comunicación tendrá las siguientes fases:

- **Elaboración del mensaje por parte del sujeto activo**

Se entenderá por sujeto activo a la persona que desea emitir un mensaje (Gerente General y/o Jefe de Sección) hacia su interlocutor (encargados, supervisores y operarios).

- **Codificación del mensaje**

Una vez decidida la información a transmitir, el Gerente General y/o Jefe de Sección decidirá el lenguaje a emplear palabras, gestos, símbolos gráficos, etc.

- **Elección del canal de información**

El Gerente General y/o Jefe de Sección decidirá después la forma en que hará llegar la información a los encargados, supervisores y operarios: conversación directa, teléfono, una carta, una nota, etc.

- **Decodificación del mensaje**

Una vez recibido el mensaje, encargados, supervisores y operarios o sujetos pasivos procederán a la decodificación del lenguaje en que hayan recibido el mensaje. Es el proceso inverso al contenido en el inciso b) y es previo a la comprensión del mensaje.

- **Comprensión del mensaje**

Será el proceso mental final, por el que encargados, supervisores y operarios valorarán el mensaje recibido y serán capaces de interpretar.

- **El mensaje de control o de retorno directo**

Un proceso completo de comunicación lleva implícita la existencia de un mensaje de retorno, por ello, los encargados, supervisores y/o operarios comunican al Gerente General o Jefes de Sección la recepción del mensaje de origen y su comprensión.

Con la aplicación de esta red de comunicación se conseguirá:

- 1º Que cada uno de los miembros de la empresa, obtenga y comprenda la información necesaria para realizar correctamente las tareas que le han sido asignadas.
- 2º Que la información sea precisa y adecuada a cada caso, y que esté bien coordinada.
- 3º Que todos sepan y entiendan a quiénes deben transmitir o solicitar información sobre cuestiones específicas.
- 4º Que todos comprendan la necesidad de cada una de las tareas que se realizan.
- 5º Que todos tengan una motivación para cumplir con las tareas fijadas con los demás.

### **7.3.1.3 La coordinación en la empresa**

En el ámbito de las relaciones dentro de la organización, la dimensión más importante es la función coordinadora del Gerente General de la pequeña empresa, la que potenciará la calidad del trabajo de los empleados, consistirá en tomar, orientar, estimular y dirigir a sus recursos humanos. La función tendrá más sentido de planificación y formación que de supervisión directa.

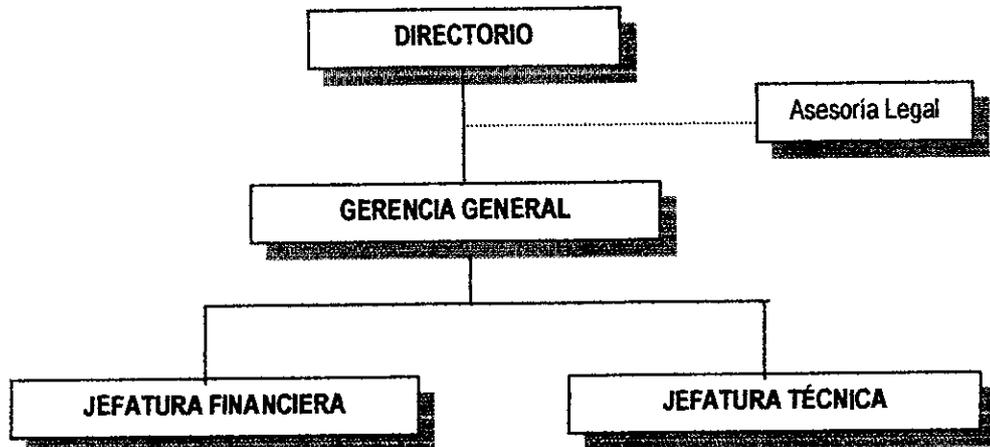
Los principios orientadores de la coordinación en la pequeña empresa textil serán:

- Una formación en el puesto de trabajo que permita a cada empleado conocer perfectamente su labor.
- Una correcta planificación de las tareas, de tal manera que se eviten los conflictos de competencias y actuaciones paralelas en el seno de la pequeña empresa.
- Una capacitación que permita a los empleados afrontar con éxito cualquier eventualidad que se presente en el desempeño de sus tareas.
- La conjunción armoniosa entre la función coordinadora y la formación en el puesto de trabajo.

### **7.3.1.4. Diagrama de organización**

La representación gráfica y objetiva del sistema de organización de la pequeña empresa, se expone en dos partes; la primera, con los principales niveles jerárquicos y la segunda, con los departamentos que conforman esos niveles, poniendo de manifiesto la importancia relativa de cada uno de ellos en el contexto de la estructura. Se informa de las relaciones jerárquicas y de dependencia entre cada departamento; los canales de autoridad y responsabilidad y los canales formales de comunicación.

## ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA



### 7.3.1.5. Estrategia de Control

La esencia del proceso de control de la empresa, consistirá en regular las actividades organizacionales y mantenerlas dentro de sus cursos prefijados; aplicando cuatro pasos fundamentales:

- 1º La creación de estándares que, al obtenerse, indicarán que el sistema funciona de acuerdo a lo planificado
- 2º La medición anual del funcionamiento del sistema.
- 3º La comparación semestral del funcionamiento actual del sistema los estándares predeterminados.
- 4º La acción para mantener la concordancia entre el funcionamiento del sistema y los estándares predeterminados mediante el ajuste del sistema y/o el cambio de estándares.

### 7.3.1.6. Sistemas de Control

La implantación de la estrategia de control requerirá la aplicación de dos tipos de sistemas de control: el sistema de control de retroalimentación para el área administrativa y

financiera y el sistema de control de salida para el área técnica u operativa de las pequeñas empresas textiles

#### **7.3.1.6.1. Sistema de Control de Retroalimentación**

El control de retroalimentación de las pequeñas empresas se basará en un mecanismo correctivo que regule el proceso administrativo, después de que ocurra un rendimiento por debajo del estándar. Este control de retroalimentación regulará el sistema reaccionando a las desviaciones en los estándares de salida.

El sistema de control de Retroalimentación conducirá a la administración de las pequeñas empresas textiles por el concepto de excepción; es decir, sólo las desviaciones significativas (excepciones a los estándares) se presentan a la atención de los niveles decisorio y ejecutivo de la empresa. La norma de las desviaciones tiene particular interés, ya que es a partir de tal información que la Gerencia detectará un problema oculto. La atención se concentrará en lo apropiado del rendimiento existente o en los mismos estándares, que tal vez necesiten de un ajuste.

#### **7.3.1.6.2. Sistema de Control de Entrada**

El control de entrada de las pequeñas empresas textiles se basarán en un mecanismo correctivo que regule el proceso operativo, en previsión de cualquier rendimiento por debajo del normal. Al igual que con la retroalimentación, la decisión de control se basará en una comparación en la que interviene un estándar derivado del proceso de planeación. Pero con el control de alimentación de entrada, el estándar reflejará las entradas esperadas al sistema. Al comparar los estándares con las entradas actuales, podrán enfrentarse los desequilibrios que amenazan interferir con el rendimiento antes de que se sienta el efecto de los mismos.

### 7.3.1.6.3. Estándares de control

Los estándares de control se agruparán en categorías, a ser aplicadas en función a las siguientes definiciones operacionales:

- Calidad:** Expresada en términos de eficiencia, eficacia y pertinencia en la productividad de la empresa.
- Eficiencia:** Concebida como el uso óptimo de los recursos de la empresa con el fin de conseguir que los procesos contribuyan al logro de los objetivos propuestos.
- Eficacia:** Entendida como la coherencia entre los objetivos de la empresa y los medios utilizados para alcanzar mayor competitividad.
- Pertinencia:** La correspondencia de los objetivos logrados con las expectativas y la demanda de textiles en el mercado.

Dentro de este marco, las categorías de los estándares serán:

- a. **De carácter institucional:** Estatutos, estructura orgánica, normas y disposiciones
- b. **De carácter operativo:** Nivel de producción, estadísticas de oferta y demanda, carácter del mercado cubierto, etc.
- c. **De los empleados:** Servicios médicos, seguros, incentivos, sanciones y niveles de desempeño.
- d. **Del régimen económico - financiero:** Manuales de descripción y evaluación de cargos, adquisición de bienes, de contabilidad y control de presupuestos.
- e. **Infraestructura:** Ambientes en general, capacidad instalada, capacidad no instalada, equipos y maquinarias.

#### **7.3.1.6.4.    Ámbito de la aplicación de controles**

El control en las pequeñas empresas textiles será esencialmente aplicado de tres maneras:

##### **a.        Controles financieros**

Referidos principalmente a uno de los documentos más importantes en cualquier sistema de control: el presupuesto. Los presupuestos expresan asignaciones y limitaciones de recursos en términos cualitativos para cada departamento o unidad. Se complementará el control a través de disposición de datos acertados que proporcione la contabilidad integrada practicada en la empresa.

##### **b.        Controles de producción y operaciones**

Referidos al control sobre los recursos materiales y a la programación de su uso en el transcurso del tiempo, principalmente controles de calidad de la producción y técnicas de programación de operaciones

##### **c.        Controles de personal**

Son controles que tratan directamente con los seres humanos y el comportamiento de la gente. Se implementarán procedimiento de admisión y selección, programas de entrenamiento y desarrollo, se hará uso de recompensas y sanciones, se configurarán premisas para la toma de decisiones, se aplicarán también reglas y vigilancia de supervisión.

#### **7.3.1.6.5.    Conducción del proceso de Ajustes Correctivos**

La misión, los propósitos y las estrategias no son suficientes; la evaluación de resultados, la revisión de cambios en el entorno y la realización de ajustes son también componentes normales y necesarios de la planeación estratégica.

El proceso de ajustes correctivos reactivos a desarrollar por el nivel ejecutivo de las pequeñas empresas textiles incluye:

- Ser flexibles y mantener varias opciones abiertas.
- Hacer muchas preguntas
- Obtener información detallada de especialistas
- Alternar a los subordinados para que participen en el desarrollo de alternativas y propongan soluciones.
- Observar las reacciones de los empleados para probar su potencial y su aceptación.
- Tratar de crear el compromiso con una respuesta mediante el movimiento gradual hacia una solución de consenso.

Los ajustes correctivos proactivos pueden mejorar las estrategias o su implantación, de ahí que las acciones a iniciativa de la Gerencia General y/o Jefatura Administrativa serán:

- Agrupar a empleados con diferentes habilidades, intereses y experiencia para dejarlas que presenten ideas interesantes para expandir la variedad de enfoques considerados.
- Estimular propuestas de mejoras provenientes de los niveles inferiores.
- Alentar el desarrollo de ideas y programas en competencia.
- Buscar opciones y soluciones que vayan más allá de extrapolaciones del statu quo.

#### **7.3.1.6.6. Implantación y Ejecución de las Estrategias**

Los principios orientadores para la implantación y ejecución de las estrategias, a ser utilizadas por el Gerente general en coordinación con el Jefe Administrativo, Financiero y Técnico, serán:

- Promover una organización capaz de conseguir que las estrategias funcionen con éxito.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de las estrategias.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Instalar sistemas internos de apoyo administrativo.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ◆ ABELL F. Derek. "Planeación estratégica de mercado". 1994. Ed. Continental. México.
- ◆ ARZE, Carlos. 1997. "La Microempresa Productiva: una alternativa de empleo". Edit. CEDLA. Boletín Informativo. Bolivia.
- ◆ BENNETT Maureen. "Guía para el crecimiento de la pequeña empresa" 1992. Ed. Continental, S.A. de C.V. México.
- ◆ COMITÉ DE COORDINACIÓN DE MICROFINANZAS Y MICROEMPRESA "Marco Integral de Políticas para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa".
- ◆ CHIAVENATTO, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" Tercera Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill / Interamericana 1991.
- ◆ CHIAVENATTO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" Segunda Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill / Interamericana 1990.
- ◆ DAVID R. Fred. "La Gerencia Estratégica". 1994. Ed. Legis S.A. Colombia
- ◆ DEL AGUILA VILLACORTA José. Técnicas de Investigación. Editorial San Marcos. 1986.
- ◆ DONNELLY, James et. al. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Edit. Irwin. México.
- ◆ FRED David. La Gerencia Estratégica. Octava reimpresión. 1988.

- ◆ GOLDE, Roger "Practical Planning Behavior For Small Business" Harvard business review Sept. - Oct. 1964
- ◆ GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy y PFEIFFER William. "Planificación Estratégica Aplicada". 1997. Ed. Mc Graw-Hill. Colombia
- ◆ HANING Alfred y otros "Bancos Departamentales en Bolivia Concepto Mercado y Perspectivas". 1996. Bolivia ILDIS
- ◆ HERMINDA, J. SERRA, R. Y otros "Administración y Estrategia: Un enfoque Competitivo y Emprendedor", Ed. Macchi, Argentina, 1989
- ◆ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto et al. Metodología de la Investigación. México. Edit. MacGraw-Hill. México. 1998.
- ◆ KEYS, Bernard. Cómo transformarse en un gerente influyente. Academia de Gerentes Ejecutivos, noviembre de 1990.
- ◆ KOONTZ y O' Donnell. "Curso de Administración Moderna". 1953. Mc. Graw Hill. México. 1994
- ◆ NEIDER, L. Cualidades del liderazgo efectivo Desarrollo gerencial, 1988.
- ◆ TAMAMES Ramón, GALLEGO Santiago. "Diccionario de economía y finanzas". 1994. Ed. Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Madrid - España.
- ◆ TREGOE y BIMERMAN "Estrategia de Alta Gerencia, su Naturaleza y Aplicación" Quinta Edición, México. Editorial Interamericana S.A. de C.V., 1984

- ◆ THOMPSON Jr. Arthur A., STRICKLAND III A. J. "Dirección y administración estratégicas". 1995. Ed. Irwin. España.
- ◆ VELAZCO, Enrique "Estrategia Nacional y PyMES: Propuesta Metodológica" VICI, PROFOM 7 GTZ, 1997
- ◆ WANTY y HALBERTHAL. "La Estrategia empresarial". 1975. Ed. Ateneo. Buenos Aires - Argentina.
- ◆ WARREN, B. Y MOBERG, D. "Teoría de la Organización / Enfoque Integral", Editorial Limusa, México, 1990