

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ECONOMIA**



**TESIS DE GRADO**

**“La Gestión Empresarial y el Impacto en el Desarrollo de la  
Micro y Pequeña Empresa, gestionado a través del Convenio  
Binacional ALBA-TCP, entre el Estado Plurinacional de  
Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las  
gestiones 2006-2012”**

**PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIATURA**

**POSTULANTE: QUISPE APAZA LILY SUCY**

**TUTOR: MSc. ROGELIO CHURATA TOLA**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**2013**

## RESUMEN

La alternativa Bolivariana para América Latina y El Caribe (ALBA) es una propuesta de integración que enfatiza la lucha contra la pobreza y la exclusión social. En la Habana – Cuba, los Presidentes Evo Morales en representación de Bolivia, Hugo Chavez a nombre de la República de Venezuela y Fidel Castro en representación de Cuba suscriben el acuerdo para la construcción del ALBA- TCP, iniciando de este modo un proyecto de integración y solidaridad abierto a todos los pueblos de América latina y el mundo.

Es así que en la gestión 2006, Bolivia hace una alianza de Cooperación con Venezuela a través del afianzamiento de las relaciones entre ambos países y firman un acuerdo de cooperación bilateral , “CONVENIO EN EL MARCO DEL ACUERDO PARA LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA BOLIVARIANA PARA LOS PUEBLOS DE NUESTRA AMERICA Y EL TRATADO DE COMERCIO DE LOS PUEBLOS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL FONDO ESPECIAL DE FINANCIAMIENTO” donde el Gobierno de Venezuela, en el marco del Convenio del ALBA –TCP, ha decidido poner en disposición del Gobierno de Bolivia un fondo de 100 millones de dólares “Fondo Especial de Financiamiento ALBA-TCP”; el mismo que está destinado a promover, fomentar e incentivar redes productivas y desarrollo comunal con potencial económico y la promoción de la comercialización en el mercado interno y externo de las organizaciones sociales” para lo cual se crea dentro del Ministerio de Producción y Micro Empresa una Unidad Ejecutora.

La ejecución de los recursos estaba dirigida hacia actividades de los pequeños productores, así como a las de mayor impacto económico, político y social, en las siguientes líneas de financiamiento:

- Apoyo a la gestión productiva
- Pre inversión
- Línea de Desarrollo Empresarial
- Línea de Apoyo a la Producción Asociativa
- Línea de Apoyo al Biocomercio

A través de este convenio se llegó a aprobar 639 proyectos a nivel nacional, los principales beneficiarios fueron **sectores productivos** identificados en el Plan Nacional de Desarrollo del Estado Plurinacional (2006-2010), en : Madera, Cuero, Textiles, Alimentos, Metal Mecánica y otros sectores productivos priorizados, quienes por la necesidad de hacer crecer su productividad y de poder ampliar su mercado para mejorar su calidad de vida , su economía y al mismo tiempo la economía de su región optaron en participar para los créditos otorgados por el Convenio ALBA-TCP. Para lo cual se llegó a realizar una investigación para identificar aquellas estrategias empresariales que no se tomaron en cuenta para mejorar el desarrollo económico y social de las Unidades Productivas que fueron beneficiadas con este convenio.

## AGRADECIMIENTO

*A todas la personas que aprecio y que siempre me apoyaron:*

*A mi Familia*

*A mi Amor*

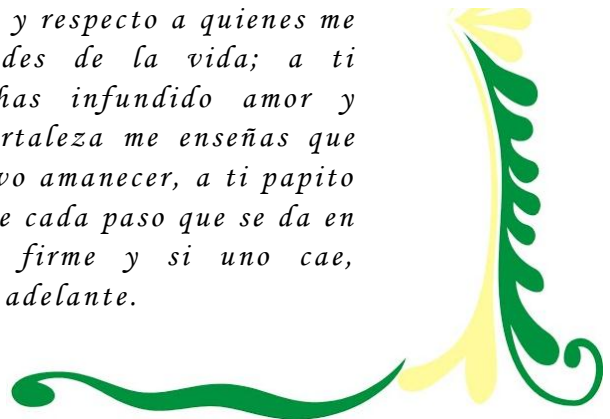
*A los Amigos*

*Y especialmente a aquellos docentes que dieron parte de su tiempo en compartir sus conocimientos.*



## DEDICATORIA

*Con especial cariño y respeto a quienes me enseñan las virtudes de la vida; a ti mamita que me has infundido amor y entrega, con tu fortaleza me enseñas que cada día es un nuevo amanecer, a ti papito quien me enseña que cada paso que se da en la vida debe ser firme y si uno cae, levantarse y seguir adelante.*



# INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| INTRODUCCION .....  | 6         |
| <b>I. CAPITULO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>                        | <b>9</b>  |
| 1.1 ANTECEDENTES.- .....  | 9         |
| 1.2 PROBLEMA .....  | 10        |
| 1.2.1 Problema Principal: .....   | 12        |
| 1.2.2 Problemas Secundarios: .....  | 12        |
| 1.3 OBJETIVO GENERAL.....   | 12        |
| 1.3.1 Objetivos Específicos .....   | 12        |
| 1.4 JUSTIFICACION .....   | 12        |
| 1.5 IMPORTANCIA .....   | 14        |
| 1.6 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS .....                                     | 14        |
| 1.6.1 Hipótesis Principal .....   | 14        |
| 1.6.2 Variables e Indicadores de la Investigación.....                      | 15        |
| 1.6.2.1 Variable Independiente:.....  | 15        |
| 1.6.2.2 Variable Dependiente .....  | 15        |
| 1.7 METODOLOGIA .....   | 15        |
| 1.7.1 Deductivo, analítico y Descriptivo .....                              | 15        |
| 1.7.2 El método deductivo consta de las siguientes etapas:.....             | 15        |
| 1.7.2.1 Determinar los hechos importantes - Base conceptual .....           | 17        |
| 1.7.3 Diseño Estadístico .....  | 17        |
| 1.7.3.1 Componentes básicos .....   | 17        |
| 1.7.3.2 Universo de estudio/Población objetivo .....                        | 17        |
| 1.7.3.3 Cobertura geográfica .....  | 18        |
| 1.7.3.4 Periodo de referencia.....  | 18        |
| 1.7.4 Actividades Preparatorias.....  | 18        |
| 1.7.4.1 Sensibilización .....   | 18        |
| 1.7.4.2 Técnicas e Instrumentos.....  | 18        |
| a) Análisis documental - Formulario Check Lin .....                         | 18        |
| b) Encuesta: .....  | 21        |
| c) Guía de Observación:.....  | 22        |
| 1.7.5 Transmisión Y Procesamiento De Datos .....                            | 24        |
| 1.7.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....                                      | 25        |
| 1.7.6.1 Presentación de los resultados obtenidos en la investigación.....   | 25        |
| 1.7.6.1.1 Análisis estadístico .....  | 25        |
| 1.7.6.1.2 Estadística Descriptiva .....                                     | 25        |
| <b>II CAPITULO: ANTECEDENTE HISTORICO .....</b>                             | <b>27</b> |
| 2.1 INTEGRACIÓN DE AMÉRICA LATINA .....                                     | 27        |
| 2.1.1 LOS PRINCIPALES PROCESOS INTEGRACIONISTAS EN AMÉRICA LATINA. ....     | 27        |
| 2.2 La Alternativa Bolivariana Para Las Américas (ALBA Y SUS ORIGENES)..... | 30        |
| 2.3 BASES LEGALES (ALBA) .....  | 31        |
| 2.3.1 Que es La Alternativa Bolivariana para las Americas - ALBA .....      | 32        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 2.3.2      | Principios del ALBA.....   | 34        |
| 2.4        | TRATADO DE COMERCIO DE LOS PUEBLOS (TCP) .....   | 34        |
| 2.4.1      | El tratado de Comercio de los Pueblos o TCP- desde el contexto de integración.....                               | 36        |
| 2.4.2      | Principios Fundamentales del Tratado de Comercio de los Pueblos (TCP) .....                                      | 36        |
| 2.5        | PROCESO DE INTEGRACION DEL ALBA-TCP.....   | 39        |
| 2.5.1      | Cronología de Ingreso de Países: .....   | 41        |
| 2.5.2      | Cronología de Cumbres: .....   | 42        |
| 2.5.3      | La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA-TCP ..... | 42        |
| 2.6        | LOGROS ALCANZADOS EN ALBA -TCP .....   | 44        |
| 2.6.1      | Estadísticas enfocados al Aspecto Económico del ALBA-TCP .....   | 45        |
| 2.7        | ACUERDO ENTRE VENEZUELA Y BOLIVIA.....   | 50        |
| 2.7.1      | Acciones a desarrollar por Venezuela en sus relaciones con Bolivia en el marco del ALBA y el TCP .....           | 50        |
| 2.7.2      | Acciones a desarrollar por Bolivia en sus relaciones con Cuba y Venezuela en el marco del ALBA y el TCP .....    | 51        |
| <b>III</b> | <b>CAPITULO: MARCO CONCEPTUAL- GESTION EMPRESARIAL .....</b>   | <b>52</b> |
| 3.1        | LA EMPRESA.....  | 52        |
| 3.2.1      | Clasificación de las empresas: .....   | 52        |
| 3.2.2      | La empresa y sus objetivos .....   | 53        |
| 3.2.3      | El Estudio del Management: .....   | 56        |
| 3.2.4      | La teoría de la decisión .....   | 57        |
| 3.3        | GESTION EMPRESARIAL .....  | 57        |
| 3.3.1      | Origen de la gestión empresarial .....   | 57        |
| 3.3.2      | Función de los Principios del Proceso Administrativo .....   | 58        |
| 3.3.3      | El Proceso Administrativo .....  | 59        |
| 3.4        | CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....  | 59        |
| 3.4.1      | Concepto .....   | 59        |
| 3.4.2      | Importancia .....  | 60        |
| 3.5        | ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO .....  | 61        |
| 3.5.1      | Fases del cambio: .....  | 62        |
| 3.6        | OBJETO DE LA ECONOMÍA DE EMPRESA .....   | 62        |
| 3.6.1      | Clasificación de la Economía de empresa .....  | 62        |
| 3.6.2      | Productividad.....   | 63        |
| 3.6.3      | Contenido de la ciencia económica de la empresa: .....   | 63        |
| 3.7        | FUNCIONES DE LA GESTION.....   | 64        |
| 3.7.1      | Planificación de la gestión empresarial - Proceso de Management.....   | 64        |
| 3.7.1.1    | Planes estratégicos y operativos .....   | 66        |
| 3.7.1.2    | Objetivo de la Planificación: .....  | 67        |
| 3.7.1.3    | Tipos de objetivos requeridos.....   | 67        |
| 3.7.2      | Organización de la gestión empresarial .....   | 68        |
| 3.7.2.1    | Teoría de la organización .....  | 68        |
| 3.7.2.2    | Desarrollo organizacional:.....  | 68        |
| 3.7.3      | Dirección de la gestión empresarial.....   | 71        |
| 3.7.3.1    | Funciones principales: .....   | 72        |
| 3.7.3.2    | Cualidades y conocimientos de un buen gestor .....   | 73        |
| 3.7.3.3    | La comunicación .....  | 73        |
| 3.7.4      | Control de la gestión empresarial .....  | 73        |
| 3.7.4.1    | Control.....   | 73        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.7.4.2 Sistema de Control.....   | 76        |
| 3.7.4.3 Componentes del Control.....  | 76        |
| 3.7.4.4 Proceso de Control .....  | 77        |
| 3.7.4.5 Acciones de Control.....  | 77        |
| 3.7.4.6 Riesgos de Control .....  | 77        |
| 3.7.4.7 El Control como un Sistema de Retroalimentación.....  | 77        |
| 3.7.4.8 Lo que se puede lograr con el Control Interno.....  | 77        |
| 3.7.5 Gestión Ambiental .....   | 78        |
| 3.8 RECURSOS TECNOLÓGICOS .....   | 78        |
| 3.9 RECURSOS MATERIALES .....   | 79        |
| 3.10 RECURSOS FINANCIEROS .....   | 79        |
| 3.11 RECURSOS NATURALES.....  | 83        |
| 3.12 LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS CAUSAS DE SUS FRACASOS .....   | 83        |
| 3.13 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA EXITOSA.....  | 86        |
| <br>  |           |
| <b>IV CAPITULO: MARCO CONTEXTUAL- MyPEs.....</b>  | <b>88</b> |
| <br>  |           |
| ANTECEDENTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN BOLIVIA .....   | 88        |
| <br>  |           |
| 4.1 CONTEXTO MACRO ECONÓMICO - ANTES DE LA NUEVA CPE (2005) .....   | 88        |
| 4.1.2 Plan Nacional de Desarrollo Alternativo 2004-2008 .....   | 90        |
| 4.1.2.1 Desarrollo Económico 2004 - 2008 .....  | 91        |
| 4.1.3 Las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas.....   | 91        |
| 4.1.3.1 Micro empresas: .....   | 93        |
| 4.1.3.2 Pequeña Empresa: .....  | 93        |
| 4.1.4 La exclusión de las Micro y Pequeña Empresa .....   | 94        |
| 4.1.5 Quienes son los pequeños productores.....   | 96        |
| 4.1.6 Las limitaciones por las que atraviesan el sector de las PYMES .....  | 96        |
| 4.1.7 Industria manufacturera .....   | 99        |
| 4.2 APOYO A LA MyPEs DESDE LA INSTITUCIONALIDAD- DESPUES DE LA GESTION 2005 .....   | 99        |
| 4.2.1 Constitución Política del Estado.....   | 99        |
| 4.2.2 Plan Nacional de Desarrollo (Junio 2006).....   | 100       |
| 4.2.3 Plan De Desarrollo Productivo (abril 2006) .....  | 100       |
| 4.2.3.1 Los efectos Generales.-.....  | 101       |
| 4.2.3.2 Las Causas Generales.-.....   | 101       |
| 4.2.4 Las Micros y Pequeñas Empresas MyPES .....  | 103       |
| 4.3 ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.....  | 104       |
| 4.3.1 Registros de Fundempresa .....  | 104       |
| 4.3.2 Criterios para clasificar el tamaño de las Empresas, en la encuesta Mypes (2009).....   | 106       |
| 4.3.3 El Rol de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la Generación de Empleo y en Economía y sus Características Principales.....                          | 109       |
| 4.3.4 Aportes al PIB de las Micros, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas .....   | 109       |
| 4.3.5 Aporte al Empleo de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa .....  | 110       |
| 4.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN GERENCIAL DE LAS MYPES- APORTES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y MICRO EMPRESA Y MINISTERIO DE PRODUCCION Y MICROEMPRESA..... | 110       |
| 4.4.1 La Responsabilidad Social Empresarial .....   | 111       |
| 4.4.1.1 Definición del RSE.....   | 112       |
| 4.4.1.2 La RSE y el Ministerio de Producción y Microempresa. ....   | 112       |
| 4.4.1.3 Estrategia de desempeño y de capacidad de gestión .....   | 112       |
| 4.4.1.4 El nivel gerencial como factor estratégico del desempeño empresarial .....  | 115       |
| 4.4.1.5 Estrategias para el Desarrollo de Negocios de las PYMES .....   | 116       |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>V</b>  | <b>CAPITULO: MARCO INSTITUCIONAL</b> .....   | 118 |
| 5.1       | APOYO DE FINANCIERO CON EL FONDO ESPECIAL ALBA-TCP .....                                     | 118 |
|           | 5.1.1 El ALBA -TCP y la economía Solidaria.....  | 118 |
|           | 5.1.2 Unidades Productivas – Bolivia .....   | 119 |
|           | 5.1.3 Situación actual .....   | 119 |
| 5.2       | ASPECTO NORMATIVO - LEGAL .....  | 120 |
|           | 5.2.1 Proyecto: Programa de proyectos Productivos ALBA-TCP .....                             | 120 |
|           | 5.2.1.1 La creación del Fondo Especial de Financiamiento .....                               | 120 |
|           | 5.2.1.2 Objetivo del Programa ALBA-TCP .....   | 121 |
|           | 5.2.1.3 Objetivos Específicos: .....   | 121 |
|           | 5.2.1.4 Misión .....   | 122 |
|           | 5.2.1.5 Visión .....   | 122 |
|           | 5.2.1.6 Metas: .....   | 122 |
|           | 5.2.2 REGLAMENTOS E INSTRUMENTOS .....   | 124 |
|           | 5.2.2.1 Reglamento y Políticas de Financiamiento contiene: .....                             | 124 |
|           | 5.2.2.2El Manual de procedimiento de financiamiento del programa contiene: .....             | 124 |
| 5.3       | TIPOS DE ASOCIACIÓN O COOPERATIVA PARA GRUPO META ALBA -TCP: .....                           | 126 |
| 5.4       | EL MICRO FINANCIAMIENTO.....   | 126 |
|           | 5.4.1 El respaldo de las garantías.....  | 129 |
|           | 5.4.2 Elegibilidad .....   | 129 |
| 5.5       | REQUISITOS PARA OBTENER EL CREDITO.....  | 130 |
|           | 5.5.1 Unidades Económicas Unipersonales .....  | 130 |
|           | 5.5.2 Unidades Económicas Asociativas .....  | 130 |
|           | 5.5.3 Criterios generales de Crédito .....   | 131 |
|           | 5.5.4 Criterios Financieros: .....   | 131 |
|           | 5.5.5 Criterios legales/normativos:.....   | 131 |
| 5.6       | METODOLOGÍA CON LA QUE SE FACILITO EL MICROCRÉDITO .....                                     | 132 |
|           | 5.6.1 Proceso del Crédito .....  | 132 |
|           | 5.6.2 Características de la metodología.....   | 133 |
| <b>VI</b> | <b>CAPITULO: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....  | 135 |
| 6.1       | Análisis de contexto .....   | 135 |
| 6.2       | DIAGNÓSTICO ECONÓMICO - NIVEL NACIONAL .....   | 135 |
|           | 6.2.1 MONTOS DESEMBOLSADOS POR RUBRO A NIVEL NACIONAL EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS ..... | 137 |
|           | 6.2.2 DESEMBOLSOS REALIZADOS A NIVEL NACIONAL .....  | 138 |
|           | 6.2.3 MONTO DESEMBOLSADO POR DEPARTAMENTOS .....   | 138 |
| 6.3       | DEPARTAMENTO DE TARIJA .....   | 139 |
|           | 6.3.1 APORTE AL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) .....   | 139 |
|           | 6.3.2 SITUACION HASTA EL 2012 DEL CREDITO EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA .....                 | 140 |
| 6.4       | Análisis y resultados conforme instrumentos planteados en metodología .....                  | 142 |
|           | 6.4.1 PRIMERA ETAPA: Análisis y resultados en base a Formulario del Check Link .....         | 142 |
|           | 6.4.2 SEGUNDA ETAPA: Análisis y resultados en base al Cuestionario.....                      | 145 |
| 6.5       | ANALISIS DEL IMPACTO SOCIO-ECONOMICO.....  | 152 |
|           | 6.5.1 Aspecto económico: .....   | 152 |
|           | 6.5.2 Aspecto Social .....   | 154 |



|            |  |     |
|------------|--|-----|
| <b>VII</b> | <b>CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....      | 156 |
| 7.1        | CONCLUSIONES .....   | 156 |
|            | 7.1.1 Con respecto al ALBA-TCP .....                       | 156 |
|            | 7.1.2 Debilidades del Alba-TCP (análisis de ANEXO 3) ..... | 157 |
|            | 7.1.3 ALBA-TCP: Ámbito Social .....                        | 157 |
|            | 7.1.4 ALBA-TCP: Ámbito Económico .....                     | 157 |
| 7.2        | La Economía – al interior de Micro Empresas.....           | 157 |
|            | 7.2.1Gestión Empresarial .....                             | 158 |
| 7.3        | Impacto económico.....                                     | 159 |
| 7.4        | Impacto Social .....                                       | 160 |
| 7.5        | RECOMENDACIONES .....                                      | 161 |
| 7.6        | BIBLIOGRAFIA: .....  | 162 |
| 7.7        | ANEXOS.....  | 164 |

## **TEMA:**

**“La Gestión Empresarial y el Impacto en el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, gestionado a través del Convenio Binacional ALBA-TCP, entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006-2012”**

## **INTRODUCCION**

Uno de los aspectos más relevantes en la historia de la integración entre los países de América Latina es la relación entre Bolivia y Venezuela ya que se tiene un antes y un después al 2006, año en que el presidente Evo Morales asumió el poder político del país y con ello el afianzamiento de las relaciones con su similar venezolano, Hugo Chávez; presidente de la República de Venezuela. Más allá de la ayuda económica y las decenas de acuerdos que se firmaron entre ambos países, marca un escenario diferente del diplomático, donde estos acuerdos de cooperación bilateral que reforzarán y complementarán en la cumbre la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), a través del desarrollo de proyectos y acuerdos de cooperación binacional, en las áreas energética, alimentaria, producción y educación.

La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA-TCP (en ocasiones denominada extraoficialmente por su nombre inicial Alianza Bolivariana para América o ALBA) es una organización internacional de ámbito regional, enfocada para los países de América Latina y el Caribe que pone énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda.<sup>1</sup>

Este es un proyecto de colaboración y complementación política, social y económica entre países de América Latina y el Caribe

Es así que en el año 2006, en la ciudad de La Paz se firmó por los representantes de la República Bolivariana de Venezuela y la República de Bolivia el Convenio para la instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento, previsto en el marco del Programa Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - ALBA y el Tratado de Comercio de los Pueblos - TCP.

*Bajo los términos del Convenio firmado el 17 de mayo de 2006, en el marco del Acuerdo del ALBA-TCP para la instrumentación del "Fondo Especial de Financiamiento" de hasta Cien Millones de Dólares Americanos (\$us.100.000.000,00) para el financiamiento de proyectos productivos y de infraestructura asociados a éstos, a favor de Bolivia, la Unidad Técnica del Programa ALBA-TCP dependiente del entonces Ministerio de Producción y Microempresa, efectuó la evaluación de los proyectos que fueron presentados para su aprobación al Comité Especial Binacional .<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Alianza\\_Bolivariana\\_para\\_los\\_Pueblos\\_de\\_Nuestra\\_Am%C3%A9rica\\_Tratado\\_de\\_Comercio\\_de\\_los\\_Pueblos](http://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_Bolivariana_para_los_Pueblos_de_Nuestra_Am%C3%A9rica_Tratado_de_Comercio_de_los_Pueblos)

<sup>2</sup> Documento “CONVENIO EN EL MARCO DEL ACUERDO PARA LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA BOLIVARIANA PARA LOS PUEBLOS DE NUESTRA AMERICA Y EL TRATADO DE COMERCIO DE LOS PUEBLOS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL FONDO ESPECIAL DE FINANCIAMIENTO” de fecha 17 de mayo 2006.

Por lo citado anteriormente, el presente trabajo se desarrollo con la finalidad de analizar el impacto socio-económico que indujo el Convenio realizado entre ambos países; asimismo se enfoco en analizar si se tuvo una buena gestión empresarial y si el mismo coadyuvo a cumplir con la finalidad buscada por este convenio, es decir el desarrollo Productivo de las Micros y Pequeñas Empresas en Bolivia, ya que la firma de este convenio entre los países de Venezuela y Bolivia genera una Visión diferente de integración, saliendo en el marco tradicional de la integración meramente económica, con los resultados de disminución de la pobreza y marginación que eso implica, para complementarlos con los aspectos sociales desde una perspectiva de inclusión y solidaridad, mejorando la calidad de vida de aquellos que fueron beneficiados.

Para lo cual en el primer capítulo se llego a establecer los parámetros del planteamiento del problema a investigar, la justificación del por qué se quiere investigar, los objetivos que se desea alcanzar con la investigación, y la metodología que se realizara para la investigación; para esto se llega a utilizar, bajo el método deductivo, llegando a un estudio de caso; mismo que podrá servir como un modelo de investigación que podrá ser utilizada como referencia para futuros proyectos relacionados con las MYPES.

En el segundo capítulo: Marco Referencial - antecedentes de la investigación, se describe y analiza algunos aspectos relacionados con el proceso de integración regional en América Latina; elementos como la sub-regionalización o fragmentación de estos procesos que abrió paso a una integración latinoamericana, dichos procesos conlleva a la creación del ALBA, sus objetivos y las metas que se llevan a cabo en los países que integran ALBA-TCP.

En el tercer capítulo: Marco Teórico, se describirá los aspectos teóricos que sustentan nuestra investigación, con relación a gestión empresarial.

En el cuarto capítulo: Marco Contextual, se hace un análisis del contexto macroeconómico partiendo desde las investigaciones que se realizan del Modelo de Desarrollo de Bolivia hasta la gestión 2005, para posteriormente realizar un análisis desde la gestión 2006 con respecto a las Micro y Pequeña Empresa: las problemáticas por las que atraviesan, definiciones, el rol que juega económicamente en Bolivia, el apoyo que tuvo desde la Constitución Política del Estado a través del Plan de Desarrollo Productivo y posteriormente el Desarrollo Económico, y para finalizar se analizo y describió las investigaciones realizadas por el Ministerio de Producción y Microempresa, actualmente Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural con respecto gestión empresarial.

En el quinto capítulo: Marco Institucional, luego de haber analizado y descrito los antecedentes, la parte teórica y el contexto macroeconómico en Bolivia con relación a la Micro y Pequeña Empresa. Este capítulo se llegara a centrar en el Convenio Binacional entre Venezuela y Bolivia; el ALBA -TCP y la economía Solidaria y el Aspecto Normativo - Legal.

En el sexto capítulo: Análisis y Resultados, por cuanto describirá los resultados obtenidos en el formulario check link y la encuesta, rescatando y analizando los aspectos socio-económicos enfocado a las problemáticas y necesidades por las que atraviesan las Unidades Productivas sobre gestión empresarial. Y posteriormente concluyendo con la investigación se tendrá las conclusiones y Recomendaciones.

## I. CAPITULO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

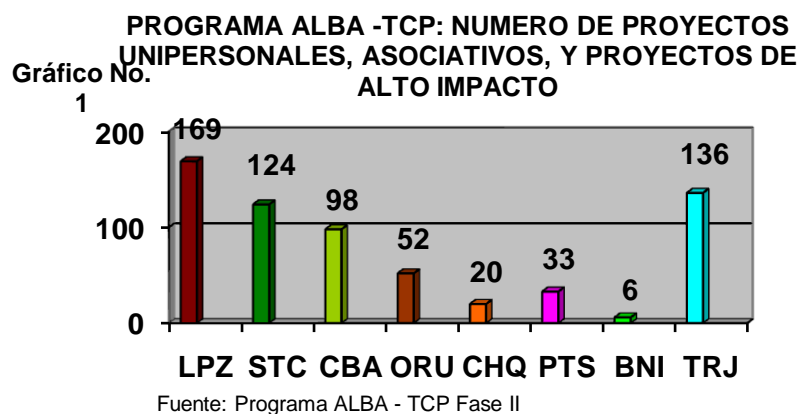
### 1.1 ANTECEDENTES.-

Según Allan Wagner Tizón, Secretario General de la CAN, es innegable la importancia que han alcanzado las MyPE’S como impulsoras del crecimiento económico en los países en desarrollo, no sólo por su capacidad de generación de empleo productivo sino también por su capacidad innovadora, valor agregado en sus productos y contribución a la generación de riqueza.

En la gestión 2006 se aprobó el Comité Binacional (Bolivia-Venezuela) en el cual se llegó a aprobar 639 proyectos y 3 estudios de pre inversión a nivel nacional, bajo las características de créditos blandos, con una tasa de interés del 4%, de 1 a 4 años de gracia y hasta 10 años plazo para la amortización.

A nivel Departamental el Programa beneficio a 639 proyectos unipersonales, asociativos, y proyectos de alto impacto, los departamentos que más se beneficiaron fueron: La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, y Tarija.

Los principales beneficiarios fueron **sectores productivos** identificados en el Plan Nacional de Desarrollo del Estado Plurinacional (2006-2010), en : Madera, Cuero, Textiles, Alimentos, Metal Mecánica y otros sectores productivos priorizados, que fueron identificados por unidades productivas unipersonales, asociativas y proyectos de alto impacto, quienes por la necesidad de hacer crecer su productividad y de poder ampliar su mercado para mejorar su calidad de vida , su economía y al mismo tiempo la economía de su región optaron en participar para los créditos otorgados por el Convenio ALBA-TCP.



De los 100 millones de dólares asignados para el apoyo al sector productivo, según convenio con la cooperación venezolana, solo se concreto 15.062.263,00 dólares americanos, de los cuales se asigno el 51,61% para proyectos unipersonales y asociativos que conforman las Unidades Productivas de Madera, Cuero, Textiles, Alimentos, Metal Mecánica y otros sectores productivos , el restante 48,39% se destino a proyectos de alto impacto, como la construcción de Mercados Modelos, Plantas Procesadoras de Leche, Cítricos, Harina de Plátano y Castaña, en diferentes los diferentes departamentos del país.<sup>3</sup>

En el documento “CONVENIO EN EL MARCO DEL ACUERDO PARA LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA BOLIVARIANA PARA LOS PUEBLOS DE NUESTRA AMERICA Y EL TRATADO DE COMERCIO DE LOS PUEBLOS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL FONDO ESPECIAL DE FINANCIAMIENTO” mencionan que:

Consolidar las bases existentes para la cooperación conjunta en materia de desarrollo socio productivo, como factor fundamental de contribución al bienestar de sus pueblos; del interés común de desarrollo socio productivo, en beneficio de ambas partes.<sup>4</sup>

En su punto 3 menciona:

Establecer los mecanismos de asistencia técnica, seguimiento y control del financiamiento otorgado, mediante la creación de una Unidad de Apoyo.<sup>5</sup>

Estos créditos aprobados por el Convenio entre Venezuela y Bolivia para micro empresas tienen la facilidad de optar de tasa de interés del 4%, de 1 a 4 años de gracia y hasta 10 años plazo para la amortización, en la cual es un crédito accesible para los que todos los micro empresarios a nivel nacional puedan acceder al mismo.

## **1.2 PROBLEMA**

El problema de la presente investigación se encuentra enfocado a aquellos aspectos negativos que inciden al desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas en Bolivia. Dicha situación se configura en la falta de economía (altos costos y mínimos beneficios), falta de eficiencia (inadecuada racionalización de recursos), falta de efectividad (falta de cumplimiento de metas y objetivos), falta de mejora continua (no existen programas de cambios cualitativos y cuantitativos), estos aspectos se encuentran reflejados en la economía de la Micro y Pequeña Empresa, en los últimos años de las gestiones 2006-2012.

---

<sup>3</sup>. Informe de situación actual de proyectos del Programa ALBA-TCP, al 30 de noviembre del 2009, expresado en dólares americanos Pag. 7.

<sup>4</sup>. Documento “CONVENIO EN EL MARCO DEL ACUERDO PARA LA APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA BOLIVARIANA PARA LOS PUEBLOS DE NUESTRA AMERICA Y EL TRATADO DE COMERCIO DE LOS PUEBLOS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL FONDO ESPECIAL DE FINANCIAMIENTO” de fecha 17 de mayo 2006.

<sup>5</sup>. Ídem.

También se ha identificado problemas en el aspecto financiero. Las MYPES no disponen de una adecuada estructura del capital financiero, es decir del pasivo y patrimonio; lo que hace que no disponga de los recursos financieros necesarios para financiar las inversiones que necesitan. Las MYPES, no disponen de una adecuada estructura de inversiones, es decir de activos; se ha determinado la existencia de demasiados activos fijos ociosos que no contribuyen a generar rentas a las empresas. En ocasiones la empresa tiene deficiencias en el capital de trabajo financiero, es decir en el activo corriente, ya sea por la falta de disponibilidad de ingresos de efectivo o equivalentes de efectivo, de mercaderías para atender a los clientes y otras deficiencias en este rubro del balance general. Igual situación pasa con el capital de trabajo contable, es decir el activo corriente menos el pasivo corriente, no es suficiente para atender las obligaciones de la entidad. Todo esto se configura como deficiencia en las decisiones sobre inversiones de la gestión financiera de la empresa y por ende inciden en la falta de desarrollo empresarial.

Otro punto importante que afecta el desarrollo de las MYPES, es la falta de consideración de los riesgos; no analizan los riesgos internos ni muchos menos los riesgos externos o de mercado. En los riesgos internos está la falta de planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos de la empresa; los cuales tienen que ponderarse para facilitar el desarrollo empresarial. En cuanto a los riesgos externos no ponderados están las fluctuaciones del tipo de cambio, la inflación, la competencia feroz de grupos nacionales e internacionales, las medidas del gobierno, etc. todo lo cual configura una deficiencia en las decisiones sobre riesgos que afecta el desarrollo de las MYPES.

Por otro lado se ha determinado que las MYPES no llevan a cabo el análisis e interpretación de la información financiera y económica contenida en los estados financieros; por tanto no disponen de información de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; tampoco de la evolución de las inversiones y deudas; ingresos y gastos de un ejercicio a otro. Todo esto se configura como deficiencias en la gestión financiera que incide negativamente en el desarrollo de las MYPES.

Para solucionar todas estas problemáticas se gestionaron Convenios- Acuerdos entre países para potencia a estos sectores, con respecto a políticas, estrategias, acciones, ajustes y retroalimentaciones para de ese modo las MYPES puedan planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos; y, de ese modo entren en un proceso de desarrollo empresarial.

Se conoce que Bolivia es aun considerado un país en vías de desarrollo, y que la industria mecánica, la tecnología y el manejo de las prácticas e instrumentos empresariales están siendo incorporados recién en nuestro sistema económico – productivo, por tanto las Micro Empresas (pequeños productores) no maneja en su totalidad las practicas utilizadas por los grandes países desarrollados.

### **1.2.1 Problema Principal:**

¿De qué manera la ausencia de gestión y estrategias empresariales, respecto al manejo de prácticas e instrumentos modernos acordes al desarrollo de una región, pueden incidir o limitar el aprovechamiento al desarrollo de aquellas organizaciones que conforman las MyPE'S en Bolivia favorecidos con el Convenio (Bolivia – Venezuela)?

### **1.2.2 Problemas Secundarios:**

- De que forma el proceso de gestión empresarial incidirá en la efectividad y desarrollo de las MYPES?
  - La falta de políticas empresariales
  - Barreras tecnológicas y capacitación permanente
  - La falta de manejo de estrategia para manejar la oferta y la demanda de sus productos.
- De qué modo la toma de decisiones incidirá en la capacidad de las MYPES?

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Determinar qué estrategias empresariales no se tomó en cuenta para mejorar el desarrollo económico y social de los Proyectos (Unidades productivas), favorecidas con el Convenio Binacional ALBA –TCP entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las Gestiones 2006-2012.

### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Identificar qué aspectos económico - social desfavorecieron al desarrollo de las MyPE's, con respecto al Convenio Binacional entre Venezuela y Bolivia.
- Detectar que instrumentos y practicas no fueron adoptadas para el surgimiento y desarrollo en el proceso económico de las MyPE's.
- Identificar los necesidades principales que afectaron al desarrollo de las MyPE'S.

## **1.4 JUSTIFICACION**

Tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo, se destaca el aporte que las MyPE'S ya que brindan al crecimiento económico en lo que respecta a la generación de



empleos de calidad, capacidad de adecuación y flexibilización ante los cambios del exigente entorno competitivo, fortalecimiento del tejido productivo nacional en los procesos de industrialización y desarrollo económicos.

Las pequeñas y medianas empresas son importantes agentes económicos para promover el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe. Una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de estas empresas debido a su reconocida capacidad para generar empleo y su participación en la producción. En los últimos 20 años los gobiernos de la región en América Latina, han desarrollado instrumentos y programas de apoyo a las pymes para fomentar su crecimiento. Gracias a ellos ha mejorado su desempeño económico y productivo y se ha creado un ambiente de negocios favorable.

Se han puesto en marcha iniciativas relacionadas con el acceso al crédito, la asistencia técnica para introducir mejoras en la gestión y la calidad, la ampliación y búsqueda de mercados, la participación en el comercio exterior, la capacitación de los recursos humanos y el desarrollo empresarial, entre otras.

Es por ello que la importancia de que las empresas que disponen de adecuado modelo de gestión empresarial, han llevado a cabo la planeación, organización, dirección, coordinación y control de sus actividades y recursos orientándolos al logro de economía, eficiencia, efectividad, mejora continua, y por tanto desarrollo empresarial.

La base para lograr el desarrollo de las MYPES parte de una adecuada gestión empresarial. Como parte de esta gestión, se incluye la gestión de recursos humanos, la gestión de los recursos financieros y la gestión de los recursos materiales de las empresas. Una gestión empresarial, encamina a las MYPES a lograr sus metas, objetivos, misión y visión empresarial. La gestión empresarial toma decisiones bien informadas, sobre los costos y beneficios de la empresa, resultados y costos incurridos, metas y objetivos, cambios en procesos y procedimientos; cuotas de mercado, cambio de giro y otras actividades relacionadas.

El desarrollo de las micro y pequeñas empresas se dará cuando dispongan de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información; todo lo cual puede encaminarse positivamente con una adecuada dirección y gestión empresarial que lleve a cabo la planeación de las actividades y recursos, establezca una organización estructural y funcional que permita las actividades del giro empresarial; se tomen las decisiones más adecuadas por parte de la dirección; se coordinen todos los elementos y controlen los recursos en forma continuada.

Se estará frente al desarrollo de las MYPES, cuando el Estado impulse la modernización tecnológica del tejido empresarial de estas empresas y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos

como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua. Cuando se promueva el acceso de las micro y pequeñas empresas al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.<sup>6</sup>

## 1.5 IMPORTANCIA

Es importante porque permitirá plasmar los conocimientos y experiencias sobre las MYPES en Bolivia. Además porque permitirá aplicar el proceso de investigación científica. También porque dará importantes aportes para el sector de las Micro y Pequeñas Empresas.

Es por ello la importancia de analizar si los resultados esperados por este convenio entre Bolivia Venezuela, si no tuvo percances en cumplir la finalidad esperada tanto en lo social como en lo económico: mejorando la calidad de vida de los beneficiados; mejorando al desarrollo productivo de su Unidad Productiva (Empresa).

Ya que las pequeñas empresas son un heterogéneo universo empresarial en cuyo interior conviven fuertes diferencias de productividad, lo que obliga a una mayor focalización de los instrumentos. Es necesario prestar especial atención a las diferentes características de las firmas, identificar las más dinámicas y con mayor capacidad para generar empleo, así como profundizar el trabajo con las empresas e incorporar tecnologías para actualizar sus capacidades productivas. Muchas veces las pymes son parte de encadenamientos productivos que permiten un enfoque más global y de alto impacto en el diseño de las políticas con elementos de mejora de competitividad e integración de variables territoriales y sectoriales<sup>7</sup>.

## 1.6 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

### 1.6.1 Hipótesis Principal

- El Convenio Binacional en **el Marco del Acuerdo para la Aplicación de la Alianza Bolivariana Para los Pueblos de Nuestra América y El Tratado de Comercio de los Pueblos para la Instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento**, no logró mejorar las expectativas de desarrollo económico, social y productivos al sector de la micro y pequeña empresa, debido a la ausencia de gestión y estrategias empresariales.

---

<sup>6</sup> <http://orssi-ltda.espacioblog.com/post/2008/09/04/la-importancia-la-gestion-empresarial>

<sup>7</sup> Autor: Jorge E. Pereira, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, PyME 2006.  
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/por-que-fracasan-las-pymes.htm>

## **1.6.2 Variables e Indicadores de la Investigación**

### **1.6.2.1 Variable Independiente:**

X= VISION - GESTION EMPRESARIAL

#### **Indicadores:**

X1 = Proceso gerencial

X2 = Toma de decisiones

### **1.6.2.2 Variable Dependiente**

Y = DESARROLLO SOCIAL- ECONOMICO -PRODUCTVO DE LAS MYPES.

#### **Indicadores:**

Y1 = Efectividad

Y2 = Complementariedad

## **1.7 METODOLOGIA**

### **1.7.1 Deductivo, analítico y Descriptivo**

Para identificar el problema en el ámbito económico por la que atraviesan las Micro y pequeñas Empresas en Bolivia, se tuvo que partir de un diagnostico macroeconómico analizados por las diferentes instancias encargadas en el área, para lo cual se utilizo el método Deductivo y Analítico, y centrarnos posteriormente en un caso específico (Unidades Productivas del departamento de Tarija, beneficiadas con el crédito del Programa ALBA -TCP), por las siguientes razones que considero según estos autores son apropiados para la realización de la investigación.

Según Lourdes Munch y Ernesto Angeles - Métodos y técnicas de investigación.

Método deductivo, consiste en obtener conclusiones particulares de una ley universal, esta ley es un fenómeno del muestreo estadístico, en el que, para obtener los datos necesarios, en lugar de aplicar una encuesta a toda la población se aplica a una muestra representativa.

### **1.7.2 El método deductivo consta de las siguientes etapas:**

- a) Determinar los hechos importantes en el fenómeno por analizar

- b) Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- c) Con base en las deducciones anteriores se formula la hipótesis
- d) Se observa la realidad para comprobar la hipótesis
- e) Del proceso anterior se deducen leyes.

Según Aura M. Bavaresco de Prieto – Las técnicas de la investigación.

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones; es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios general para luego aplicarlo a casos individuales y comparar así su validez. Se puede decir también que el aplicar el resultado de la deducción a casos nuevos es deducción.

Comparando los métodos inductivo y deductivo, Herman Max llega a una conclusión en cuanto a estos:

“Mientras la inducción parte de la observación exacta de fenómenos particulares, la deducción parte de la razón inherente a cada fenómeno. Mientras la inducción llega a conclusiones empíricas, sacadas de la experiencia, la deducción establece conclusiones lógicas. Mientras las proposiciones del método inductivo son concreciones que establecen como son los fenómenos, sus causas y sus efectos reales, las del método deductivo son abstracciones que tratan de establecer lo significativo de los fenómenos según el raciocinio del investigador”

Método Analítico según Aura M. Bavaresco de Prieto – Las técnicas de la investigación.

Este método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método es el análisis, el cual descubre las características del objeto. Para llevar a cabo la investigación analítica es necesariamente realizar sistemáticamente a través de varias etapas de manera progresiva ascendente.

- a) Observación : consiste en observar y encontrar algún interés en el fenómeno
- b) Descripción :es la transcripción de lo que vemos
- c) Examen critico : es en examinar el fenómeno con ojos críticos objetivamente
- d) Descomposición del fenómeno :analiza el fenómeno, a fin de conocer en todos sus detalles y aspectos
- e) Enumeración de las partes: que es el resultantes del análisis anterior
- f) Ordenación: es la parte que facilita la comprensión del estudio
- g) Clasificación: es el paso definitivo de la investigación, conduce a establecer la claridad del fenómeno como un todo.

Entonces el método deductivo, va de lo general a lo específico o particular; puesto que se partió de diagnósticos macroeconómicos realizados por las diferentes instituciones encargadas o especializadas al tema, las diferentes problemáticas por las que atraviesan las Micro y pequeñas empresas

El estudio Descriptivo buscan especificar las características, describir es medir, miden el fenómeno en cualquier dimensión, pueden medir con especificidad cada parte por separado de la investigación.

Entonces el presente trabajo de investigación partió de tipo descriptivo-analítica

Mediante este método se describió y analizo todos los aquellos aspectos que conllevaron a que las Micro y pequeñas Empresa no puedan llegar a tener un mejor desarrollo económico prospero en Bolivia, para luego enfocarnos en un problema, y analizar por qué las Unidades Productivas beneficiadas con el Convenio Binacional no lograron tener un desarrollo económico prospero y debido a que?.

#### **1.7.2.1 Determinar los hechos importantes - Base conceptual**

La encuesta a realizar se basara en las definiciones conceptuales utilizadas en la base teórica y en el análisis macroeconómico de las micro y pequeñas empresas en los sectores de industria manufacturera, comercio y servicios, y tomando en cuenta la realidad socio económica de Bolivia. En este contexto, se entiende por industria manufacturera a la transformación física y química de materias primas, materiales y componentes en productos (bienes). Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta (al por mayor o menor) de mercaderías diversas percibiendo una utilidad o ganancia. Los servicios son ventas de bienes intangibles sobre los cuales no recae ninguna propiedad, es un conjunto de actividades orientadas a la satisfacción de necesidades de los clientes.<sup>8</sup>

#### **1.7.3 Diseño Estadístico**

##### **1.7.3.1 Componentes básicos**

##### **1.7.3.2 Universo de estudio/Población objetivo**

Unidades productivas del departamento de Tarija, beneficiadas con el Crédito de Préstamo gestionado a través de la Unidad del Programa ALBA-TCP- Convenio Binacional entre Bolivia y Venezuela; en los rubros de industria manufacturera, comercio y servicios.

---

<sup>8</sup>. Las definiciones utilizadas corresponden a: “ABC Estadístico” del INE, “Metodología del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) de Colombia”, “Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, Revisión 3.1”, “Boleta del Censo a Establecimientos Económicos” del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México (INEGI).

### **1.7.3.3 Cobertura geográfica**

Departamento de Tarija, beneficiadas por el Crédito de Préstamo del programa ALBA-TCP.

### **1.7.3.4 Periodo de referencia**

La información que se pretende captar con las encuestas debe corresponder a un período determinado de referencia, de modo que sea posible la comparación en el tiempo y en el espacio. Para este caso, los periodos de referencia que se tomara en cuenta, será desde la gestión 2006 al 2012.

## **1.7.4 Actividades Preparatorias**

### **1.7.4.1 Sensibilización**

Este proceso se realizo previamente a la elaboración de un formulario “CHECK LINK” y una ENCUESTA, reuniones con la Coordinadora del Unidad del Programa ALBA TCP, dependiente del Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa – Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, para presentar los objetivos y alcances de la investigación con el propósito de evitar rechazos, y al mismo tiempo solicitar para que nos pueda facilitar las carpetas de las Unidades Productivas.

Los instrumentos elaborados y aplicados para tangibilizar el método empleado fueron:

### **1.7.4.2 Técnicas e Instrumentos**

La investigación permitirá aplicar las siguientes técnicas e instrumentos:

- A. Análisis documental, Check Link: antecedentes de las carpetas de las Unidades Productivas. (ANEXO 1)
- B. Cuestionario.(ANEXO 2)
- C. Guía de Observación.

#### **a) Análisis documental - Formulario Check Lin**

En esta etapa se llegara a realizar la revisión de los documentos (antecedentes de cada unidad Productiva del departamento de Tarija). Para hacer una revisión de los requisitos que conllevo a la

aprobación para el crédito de cada Unidad Productiva y el estado actual en la que se encuentra dicha Unidad y al mismo tiempo verificar el ultimo seguimiento que tuvo.

- **Elección del departamento**

Para realizar la elección del Departamento ah investigar y analizar se tomara por las siguientes razones:

- Mayor concentración de Unidades productivas en ese Departamento
- Mayor desembolso de crédito en ese departamento
- Mayor concentración de diferentes rubros

Esta etapa permitirá identificar el número de Unidades productivas con las que cuenta el departamento de Tarija, a los rubros a los que pertenecen, así como también lograr identificar y seleccionar algunas de las observaciones para la etapa de la encuesta.

Para desarrollar esta actividad se diseñara un formulario "Check Link para las Unidades Productivas".

El contenido del formulario check link se clasificara bajo 5 cuerpos, los mismos servirán para que se pueda tener una información más precisa y resumida de los antecedentes con lo que cuenta cada una de las Unidades Productivas, asimismo se irá registrando en una matriz a través de Microsoft office Access 2007 todos los datos obtenidos. A continuación se describe en el siguiente cuadro los aspectos que se tomaran en cuenta:

## **LA APROBACION DEL PROYECTO (UNIDAD PRODUCTIVA)**

### **1. DATOS GENERALES**

- DEPARTAMENTO
- RUBRO
- GRUPO : ASOCIACION - INDIVIDUAL
- RAZÓN SOCIAL- NOMBRE DE LA UNIDAD ECONOMICA
- NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL
- DIRECCION
- TELEFONOS
- CI

### **2. DOCUMENTOS LEGALES**

- CERTIFICADO AUTENTICIDAD
- PODER NOTARIAL

- PERSONERÍA JURÍDICA
- FUNDEMPRESA
- NIT
- POLIZA SEGURO

### **3. DOCUMENTOS DE RESPALDO PARA EL PROYECTO**

- CERTIFICADO DE APROBACION
- ACTA DE APROBACION
- AVAL ORGANIZACIÓN SOCIAL
- COMPROMISO PERSONAL
- COMPRIMISO DE LA ORGANIZACIÓN

### **4. DOCUMENTOS PARA EL DESEMBOLSO**

- CONTRATO ENTRE BANDES BOLIVIA S.A. Y EL BENEFICIARIO
- FICHA TÉCNICA
- PLAN DE NEGOCIO
- ACTA DE VISITA
- FOTOCOPIA AGUA LUZ

### **5. DOCUMENTACION DE RESPALDO FINANCIERO**

- MONTO APROBADO CERIFICADO
- MONTOS APROBADOS PARA INFRAESTRUCTURA- MAQUINARIA Y CAPITAL DE OPERACIONES
- CONTRATO BANDES BOLIVIA S.A
  - o CRONOGRAMA DE INVERSIÓN
  - o CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
  - o PLAN DE PAGOS
  
- MONTOS DESEMBOLSADOS PARA INFRAESTRUCTURA- MAQUINARIA Y CAPITAL DE OPERACIONES
- N° DE CHEQUES DE LOS MONTOS DESEMBOLSADOS PARA INFRAESTRUCTURA - MAQUINARIA Y CAPITAL DE OPERACIONES
- SALDO ACTUAL
- MONTO RECUPERADO HASTA HASTA DICIEMBRE 2012

### **6. DOCUMENTACION DE RESPALDO PARA MAQUINARIA**

- ENTREGA DE MAQUINARIA
- FOT FACTURA
- CONTRATO COMPRA MAQ.
- PROF. MAQ Y MATERIA PRIMA

### **Fase de “Actualización”**

Esta fase, denominada también de Actualización, podrá ayudarnos a identificar la ubicación, (direcciones de la unidad productiva), N° telefónicos, datos de la empresa como del



representante legal, así como también la situación actual de cómo se encuentra, su avance económica, y sigue en funcionamiento oh no, asimismo poder identificar si cambio de actividad (rubro) de industrial, comercial, servicios u otras. Todo con el propósito de poder actualizar los datos.

#### **b) Encuesta:**

La encuesta como método es una técnica de gran valor, que permite obtener información, puntos de vista, criterios, preocupaciones, a través de un conjunto de preguntas que pueden ser cerradas o abiertas, y que nos conducen a la medición de opiniones sociales.

El objetivo fue buscar información sobre la situación actual en la que se encuentra la Unidad Productiva y si el convenio cumplió con el objetivo socio-económico.

Su finalidad es poder obtener datos que puedan coadyuvar a la mejora de su Unidad productiva, que es lo que se faltó oh no se tomo en cuenta para que las Unidades Productivas puedan mejorar su actividad económica.

**Se realizara una encuesta que al mismo tiempo servirá como una hoja de Seguimiento, para lo cual se realizara las siguientes preguntas:**

#### **DATOS GENERALES**

- Datos Generales
- Nombre Comercial
- Representante legal (Beneficiario)
- Ciudad
- Telf. Cel.
- Dirección
- Rubro

#### **GESTION EMPREARIAL**

Se realizaron las siguientes preguntas:

- Usted recibió capacitación antes oh después del crédito con respecto a la planificación y organización de su Unidad productiva?
- Su Unidad Productiva recibió capacitación para el uso de la maquinaria?
- Usted cuenta actualmente con?
  - ⊖ Capacitación
  - ⊖ Mercado
  - ⊖ Materia Prima
  - ⊖ Proveedores

- Usted maneja un registro de contabilidad en su Unidad Productiva?
- Maneja métodos o estrategias de venta?
- Usted realiza evaluación de las fortalezas y las debilidades de su Unidad Productiva una vez al año?

### **BENEFICIOS DEL CREDITO**

- Después del crédito su Unidad Productiva incremento sus utilidades?
- ¿Está pagando su préstamo?
- Número de trabajadores            Antes   - Ahora

### **c)      Guía de Observación:**

Como método de investigación permite percibir de forma planificada y sistemática la actividad de los sujetos en condiciones naturales de desarrollo para lograr dar una explicación lógica de su evolución, por tanto la información que nos brinda tiene un carácter objetivo. Para realizarla se confecciona un registro de observación tomando en cuenta los elementos en que se precisa profundizar. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Supone, además, la interacción social entre el investigador y los grupos sociales donde el objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través del contacto directo y en situaciones específicas.

De acuerdo con la estrategia metodológica que nos propusimos, el análisis de los resultados se realizó de forma cualitativa, integrando los resultados arrojados por los sujetos y los diferentes métodos y técnicas empleadas, y desde el punto de vista cuantitativo se procedió a utilizar el cálculo porcentual.

- En algunos casos se realizaron la vista técnica in situ.

### **Diseño de la Muestra**

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el muestreo aleatorio simple y aplicado la fórmula estadística para poblaciones menores a 100,000.

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

**Donde:**

|              |   |
|--------------|---|
| <b>n</b>     | Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.  |
| <b>P y q</b> | Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno. |
| <b>Z</b>     | Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96   |
| <b>N</b>     | El total de la población. En este caso 135 Unidades Productivas considerando a aquellas unidades productivas que tienen elementos para responder por los temas de la investigación a realizar.                                    |
| <b>EE</b>    | Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.05  |

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 135) / (((0.05)^2 \times 134) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

**n = 100**

El diseño de la muestra corresponde a todas las unidades productivas del departamento de Tarija, para luego realizar la encuesta y los objetivos de la encuesta, la población bajo estudio.

El plan de muestreo se basara en un muestreo por:

- En la primera etapa, se seleccionara las unidades productivas por actividad (Rubros: madera, textil, artesanías, alimentos, metalmecánica entre otros)
- En la segunda etapa se seleccionaran aquellas unidades productivas a las que se pudo ubicar mediante teléfono fijo oh celular y en algunos casos físico (visita a ins situ).

**Esquema del Operativo de Campo, Método para la Recolección de Información**

**Levantamiento de la información**

La recopilación de la información estará a cargo de mi persona mediante una entrevista vía telefónica y en algunos casos en (inst situ) directa con el representante legal de la Unidad Productiva o encargado.

## **1.7.5 Transmisión Y Procesamiento De Datos**

### **- Desarrollo del Sistema de Captura de Datos**

La captura de datos de la Encuesta se efectuara mediante el desarrollo de una aplicación, para la cual se utilizara Microsoft Office Excel con vinculación a un formulario y ubicación satelital por google map y el almacenamiento de información en una Base de Datos Access 2007.

### **- Transmisión de datos**

Mi persona se encargara para la transcripción de datos obtenidos para el contenidos en los check link (revisión de documentos y antecedentes de cada carpeta de las Unidades Productivas de departamento de Tarija) y de las encuesta el seguimiento a través de llamadas telefónicas y en algunos casos físicas. Posteriormente hacer su procesamiento y generación de resultados.

### **- Procesamiento de datos**

Es la Técnica nos ayudara a la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego serán analizados, para que luego se pueda tomar las decisiones oh acciones a realizar lo que nos permitirá que logremos estimar ciertas lo que se investiga.

### **- Transcripción y validación de datos**

En el proceso de transcripción de datos se considerara todas las actividades necesarias para la captura de la información contenida en las encuestas, posteriormente desarrollando para la finalidad buscada en la investigación. Estas actividades serán: transcripción de encuestas, corrección de errores de transcripción, consolidación y control de la integridad de los datos.

### **- Codificación**

La codificación es el proceso de poner juntos los segmentos de sus datos que parecen ilustrar una idea o un concepto. De esa forma, la codificación es una forma de hacer abstracción a partir de los datos existentes en sus recursos para construir un mayor entendimiento de las fuerzas que intervienen.

La codificación del contenido puede contribuir en forma importante a su análisis de varias formas:

- La codificación genera ideas
- Mientras codifica el material, es posible interpretar y descubrir nuevos significados en los datos.
- La codificación le permite reunir y ver todo el material relativo a una categoría.

- Ver todo este material le permite revisar los segmentos codificados en contexto y crear categorías nuevas y más afinadas a medida que obtiene un nuevo entendimiento acerca del significado de los datos.
- La codificación facilita la búsqueda de patrones y teorías.
- Es posible recorrer el contenido codificado de sus recursos utilizando consultas y la funcionalidad de búsquedas para probar las teorías y encontrar patrones nuevos en sus datos.

– **Validación de datos**

Una vez concluido el proceso de transcripción y codificación se efectuó la validación de la información entre variables relacionadas y analizando los datos de manera agregada.

– **Cuadros de salida**

La base de datos consolidada permitió generar resultados en cuadros de salida para su análisis.

## **1.7.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **1.7.6.1 Presentación de los resultados obtenidos en la investigación**

#### **1.7.6.1.1 Análisis estadístico**

Por análisis se entiende la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Si extendemos esta definición al ámbito estadístico, podremos afirmar que el análisis estadístico es el análisis que emplea técnicas estadísticas para interpretar datos, ya sea para ayudar en la toma de decisiones o para explicar los condicionantes que determinan la ocurrencia de algún fenómeno.

El análisis estadístico es el análisis de datos cuantitativos o cualitativos que surgen del estudio de una muestra poblacional. Los datos se obtienen mediante encuestas, entrevistas, seguimiento de cambios en alguna variable, etc.

El análisis estadístico consiste en describir, analizar e interpretar ciertas características de un conjunto de individuos llamado población.

#### **1.7.6.1.2 Estadística Descriptiva**

Centrada, como su propio nombre indica, en describir las características de una serie de datos. Por ejemplo, dada una población, calcular su edad media, distribución de frecuencias de dicha edad,

desviación típica, etc. Se pretende facilitar un retrato de dicha población que permita definirla con precisión. Los análisis realizados con esta finalidad suelen ser catalogados como muy sencillos y de escasa dificultad. Esto no debe hacer que los despreciemos, dado que, con un pequeño esfuerzo, facilitan información muy útil e imprescindible para la comprensión de la realidad de dicha población.

Debe tenerse en cuenta un detalle importante: los análisis descriptivos restringen sus conclusiones a la población analizada. Es decir, si se estudia un grupo de 30 personas, los valores de edad media, peso, etc. serán válidos únicamente para esas 30 personas. Si se desea extrapolar la información recogida a un grupo mayor, será necesario utilizar la estadística inferencial.

## **ETAPAS**

En una primera etapa se realizara un análisis descriptivo de los antecedentes de cada una de las carpetas de las Unidades Productivas, para observar el comportamiento de las variables, para identificar inconsistencias mediante los valores atípicos.

- 1) Llenado de Chek link para conocer los antecedentes y la situación actual de la Unidad Productiva.
- 2) Impresión de las hojas de seguimiento

En una segunda etapa se revisaran los informes técnicos de seguimientos y monitoreo de periodos anteriores para efectuar un análisis histórico de los datos.

En una tercera etapa se realizara la consulta de las preguntas para la encuesta:

- 1) Llenado de hojas de seguimiento (encuesta) de manera electrónica con los datos del beneficiario ( se realizo la búsqueda de la dirección del beneficiario mediante <http://maps.google.com.bo>)
- 2) Realización de llamadas para el llenado de la hoja de seguimiento de manera manual (duración de 5 min como promedio por llamada)

## **II      CAPÍTULO: ANTECEDENTE HISTORICO**

### **2.1            INTEGRACIÓN DE AMÉRICA LATINA**

Según Jan Tinbergen, en su texto clásico “Hacia una economía mundial” da, lo que se puede considerar una primera definición de Integración así: ... “La integración es la creación de la estructura más deseable de la economía internacional, mediante la remoción de los obstáculos artificiales a su operación óptima y la introducción deliberada de todos los elementos deseables de coordinación y de unificación”<sup>9</sup>, por tanto la integración se constituye en un medio y no un fin, en este sentido a través de la integración, las economías nacionales pueden alcanzar el crecimiento y desarrollo.

#### **2.1.1            Los principales procesos integracionistas en América Latina: potencialidades y limitaciones en el camino hacia un modelo que garantice la plena integración continental.**

En América Latina se desarrollaron experiencias que fueron pioneras en la integración, anteriores incluso a la formación de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, por ejemplo. Pero a diferencia de Europa, en nuestro continente “ninguno de estos precedentes llega a concretarse en definitiva, por inmadurez de condiciones históricas e interferencias externas, y por fundarse solo en afinidades culturales, coincidencias políticas o urgencias económicas de carácter coyuntural”. Posteriormente se definen los primeros pasos en el proceso integracionista continental, sobre todo en la década de 1960, ampliándose los mecanismos de cooperación y coordinación del área latinoamericana en los años setenta y particularmente en los noventa.

En este escenario surge el Mercado Común Centroamericano (MCCA), que entra en vigor a partir del Tratado General de Integración Económica Centroamericana, suscrito en Managua, el 13 de diciembre de 1960 y que se ha ampliado a través de la firma de varios acuerdos y protocolos como parte de la configuración del Sistema de Integración Centroamericano; la Comunidad del Caribe (CARICOM) , a partir del Tratado de Chaguaramas de 4 de julio de 1973; la Comunidad Andina de Naciones (CAN) , que tenía como precedente el Grupo Andino creado mediante el Acuerdo de Cartagena de 1969, modificado por el Protocolo adoptado en el seno de la VIII Reunión del Consejo Presidencial Andino, que sesionó en Trujillo en el año 1996; el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) , adoptado en 1994; el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) , fortalecido mediante el Tratado de Asunción de 1991, aunque sus primeros pasos venían produciéndose desde 1985 , y más recientemente, la Unión de Naciones del Sur (UNASUR) , cuya versión final del tratado constitutivo fuera ratificada en Brasilia, en mayo de 2008.

---

<sup>9</sup> Tinbergen Jan “Hacia una economía mundial”. Ed. Orbis; Pag. 160

Entre los denominados mecanismos de articulación de la integración continental se encuentran la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) , que fue constituida en 1980 a través del Tratado de Montevideo, en reemplazo de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC); el Sistema Económico Latinoamericano (SELA) , producto del Convenio de Panamá de 17 de octubre de 1975 y la Asociación de Estados del Caribe , como mecanismo de cooperación, instituido en julio de 1994 y compuesto por una amplia membrecía de Estados. El Grupo de Río constituye otro de los foros de consulta política en el continente, con resultados apreciables en la actualidad, y al que ha sido incorporado recientemente como miembro pleno Cuba. Existen otras áreas en las relaciones de cooperación, como el Espacio América Latina + Caribe + Unión Europea.

Lo más significativo respecto a estos mecanismos presentados responde, precisamente, a las formas o los niveles que dentro de la integración han adoptado y en qué medida aportan a la fundamentación desde bases jurídicas al proceso integracionista continental.

La primera conclusión que puede obtenerse es que en la mayoría de los ejemplos citados nos encontramos ante esquemas de cooperación económica o en el mejor de los casos, de integración económica, lo que no presupone la ausencia de instancias de decisión o coordinación de naturaleza política y de un marco normativo adecuado al papel, funciones y objetivos que cumplen estos esquemas, pero que dista regularmente de ofrecer una solución a la configuración jurídica de la integración continental in extenso.

El Tratado de Integración Económica Centroamericana, con el SICA como complemento, responde, por ejemplo, a un mercado común como forma de integración. El CARICOM de igual manera se configura como comunidad y mercado común, lo mismo que la CAN, con el primer atributo, el de comunidad económica, con más fuerza <sup>10</sup>. En el caso de la CAN ha existido la tendencia a buscar fórmulas cercanas o inspiradas en el modelo supranacional . No obstante, debe reconocerse el valor que se ha ofrecido a la fundamentación desde bases jurídicas de su proceso de integración, saldo positivo ineludible de la CAN.

En el Mercado Común del Sur “la integración económica continúa siendo la finalidad primordial y básica y la última razón de ser del esfuerzo conjunto de integración que llevan a cabo estos Estados” . Algunas opiniones reiteran que en la más estricta realidad solo nos encontramos “frente a una unión aduanera imperfecta y a una zona de libre comercio incompleta”. Esto no significa desconocer el importante papel de la base intergubernamental, que constituyó una de las notas esenciales que permitió el nacimiento de MERCOSUR, y la obligatoriedad de recurrir por vía jurídica, ante cualquier intento de modificación estructural. Pero, a la vez, este hecho supone el desarrollo de un proceso de integración de características limitadas al campo de lo

---

<sup>10</sup> Revista Venezolana de Ciencia Política N° 37. Enero –Junio, 2010. Francisco Javier Ullan de la Rosa “ La Alianza Bolivariana para las Américas- Tratado de Comercio de los Pueblos. Resumen de pág. 33-38



intergubernamental, sin que sus normas sustentadoras impliquen una transferencia de atributos propios de la soberanía estatal hacia una estructura ubicada por encima de los Estados descartándose también la tendencia a la supranacionalidad.

La Unión de Naciones del Sur , por su parte, ha avanzado en los fines de crear un esquema que supere la perspectiva de la integración económica, trazándose como objetivo “construir, de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión en lo cultural, social, económico y político entre sus pueblos”, como establece el artículo dos de su tratado constitutivo, no obstante existir algunos elementos discutibles en torno a la fundamentación desde bases jurídicas de la integración que este modelo propone.

Respecto a la ALADI y el SELA, se conviene en caracterizarlos como mecanismos de articulación, no esquemas de integración en sí, y ya hemos analizado además la naturaleza de la Asociación de Estados del Caribe.

Se han tomado algunos de los esquemas presentes en el contexto latinoamericano actual, sin la intención de abarcar otros que, o bien existen en una porción geográfica más reducida o entre unos pocos Estados, o se mantienen como un proyecto no concluido o en proceso de negociación, que puede ser, incluso bilateral, como ha sucedido con algunas propuestas hemisféricas encabezadas por Estados Unidos bajo fórmulas basadas en la bilateralidad y el compromiso que puede llegar a ser presión. Pienso, en sentido general, en esquemas como el Grupo de los Tres, el Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA) o el CAFTA+DR.<sup>11</sup> (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement, en inglés), o TLC (Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América, en español).

De tal manera, puede afirmarse que la mayoría de estos proyectos no rebasan la perspectiva de una integración económica. El caso de MERCOSUR, con su indudable peso en el desarrollo económico sudamericano y la búsqueda de sustento político en las más importantes decisiones que se toman en su seno, así como el marco normativo que ha implementado lo convierten en uno de los mecanismos sobre los que se posee cierta confianza y, para muchos, en el ámbito de la teoría y la práctica económica y también jurídica, resulta el modelo más cercano a la idea de integración que debe desarrollarse en nuestra área geográfica. Sostengo, a pesar de esto, que su proyección hacia el resto del continente es limitada y, por lo tanto, no brinda una definitiva solución a la problemática del esquema integracionista más viable para alcanzar la unidad latinoamericana más allá de los términos económicos planteados, y sobre todo, con una plataforma jurídico-política adecuada.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Rocal Vattuone, Ximena “ALBA- TCP Como Estrategia de Integración Alternativa para el Desarrollo de América Latina y El Caribe”, CAB , La Paz - Bolivia 2013.

<sup>12</sup> ALBA ECONOMÍA (Revista de Economía Política) “ALBA. El camino de la nueva integración”, Año 1, No. 1, octubre-noviembre 2007, BANCOEX, Venezuela, pp. 47-48.

No existe, por tanto, un modelo que satisfaga completamente las necesidades de dar cauce a la integración en América Latina, por lo pronto, pero esto no impide que pueda concluirse que sí aparecen puntos de interés en varios de los esquemas actuales y además proyecciones muy serias, aunque se mantenga la deuda con la fundamentación desde bases jurídicas del proceso integracionista, puesto que las temáticas del desarrollo económico no han encontrado refugio en las potencialidades del Derecho y las vías concretas de avanzar en la definitiva integración regional que nos proponemos se ven obstruidas, mientras las emergencias en estos campos particulares de la cooperación y el intercambio comercial y financiero dominan la agenda de los proyectos integracionistas, todavía lastrados por la subregionalización. Una cuestión es cierta: la grave situación por la que atraviesa el mundo en estos sectores se siente con especial repercusión en las economías latinoamericanas dañadas, entre otros factores, por las políticas neoliberales y, por ende, son las formas de paliar la crisis las que prevalecen; pero tampoco debe olvidarse que el recurso de la integración responde precisamente a la necesidad de contrarrestar los efectos de un embate al que difícilmente pueda sobrevivirse de forma aislada, y que posponer la hora de emprender con seriedad el rumbo hacia el esquema más viable para alcanzar una integración superior cobrará, tarde o temprano, un alto precio. Este mismo argumento de la no complementariedad, de la fragilidad y las asimetrías de nuestras economías puede interpretarse como uno de los obstáculos en el logro de la unidad continental, no obstante, en reiteradas ocasiones se ha expresado que nos enfrentamos a uno de los momentos coyunturales, y por tanto decisivos, para dar un gran paso en la formulación definitiva de los cauces de nuestra integración, como respuesta necesaria e inminente de esta crisis real y con perspectivas de prolongarse. Debe, por tanto, interpretarse este hecho, en sentido contrario: no como un óbice en nuestras aspiraciones como continente, sino en un elemento aglutinador, en un propósito compartido, que deberá ir más allá de las fórmulas tradicionales, que si en alguna medida han resultado exitosas, solo lo ha sido a una escala limitada, nunca con un alcance regional latinoamericano y caribeño.

## **2.2 LA ALTERNATIVA BOLIVARIANA PARA LAS AMÉRICAS <sup>13</sup> (ALBA Y SUS ORIGENES)**

La Alternativa Bolivariana para las Américas surgió como un proyecto de cooperación, que sistematizaba la iniciativa de los gobiernos de Venezuela y Cuba de encontrar en el intercambio solidario de bienes y servicios el equilibrio en el desarrollo de nuestros pueblos. Los pilares sobre los que se sustenta esta propuesta y que constituyeron sus fundamentos originales, se concentran en torno a la cooperación en sectores tan sensibles como el energético, salud pública, educación, entre otros.

---

<sup>13</sup> SANGMEISTERS (Editores): Cambio de paradigmas en América Latina: nuevos impulsos, nuevos temores, ADLAF, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 1994, pp. 131-139.

Inicialmente en esta tesis se empleaba la denominación *Alternativa Bolivariana para la Américas*, complementándose con el *Tratado de Comercio de los Pueblos* (iniciativa boliviana). Pero a raíz de la Cumbre realizada a finales de junio, en Venezuela, se adoptó como acuerdo denominar a este proyecto de integración como *Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América*, entre otras novedades

Desde diciembre de 2001 hasta el presente, este esquema no solo se ha ido ampliando en Estados que se han integrado, sino en la propia estructura y en su proyección. De tal manera, la Alternativa Bolivariana para las Américas se ha convertido en una propuesta seria de integración, sobre la que se hace necesario un riguroso análisis desde la perspectiva jurídica. Probablemente en cuarenta años de esfuerzos integracionistas, ningún proyecto como el ALBA ha sido capaz de aglutinar estrategias de solidaridad y cooperación, más allá del intercambio económico que ha sido el eje que sostiene a la mayoría de las propuestas de integración subregional en América Latina.

A pesar de estas realidades, en un sector importante no es observada esta alternativa como un proyecto prometedor para el área, potencialmente generador de un esquema de integración superior. Existe un criterio que reduce la efectividad del ALBA a un simple acuerdo de cooperación, que en última instancia será absorbido por alguna de las propuestas de mayor dimensión continental, probablemente la propia Unión de Naciones del Sur. Si bien este proyecto no es perfecto y posee limitaciones reales, lo que trata de valorarse en esta oportunidad son precisamente las potencialidades existentes para abrir paso a una integración en mayor grado, que defina entre otros aspectos un adecuado marco jurídico y que sea capaz de complementar los temas económicos con los políticos y sociales.

### **2.3 BASES LEGALES (ALBA)**

En un principio Alternativa Bolivariana para los pueblos de Nuestra América Latina, y posteriormente a petición del presidente de Venezuela, Hugo Chávez, el ALBA dejó de denominarse «Alternativa» para pasar a ser «Alianza». <sup>14</sup>

La ALBA se crea en La Habana (Cuba) el 14 de diciembre de 2004 por el acuerdo de Venezuela y Cuba, con la implicación personal de los presidentes de ambos países, en Venezuela el presidente Hugo Chávez y el entonces presidente de Cuba Fidel Castro.

Las tendencias más profundas del proceso bolivariano en Venezuela y de las relaciones de cooperación solidaria bilateral entre Venezuela y Cuba; en un momento de rechazo al neoliberalismo como resultado del auge de los movimientos populares y de partidos de izquierda que acceden al gobierno en varios países de la América Latina y el Caribe; y en un escenario de estancamiento y virtual fracaso de la propuesta estadounidense de un Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA) como resultado de la resistencia de las organizaciones populares, de la oposición por parte de varios gobiernos.

Luego, El 29 de abril de 2006 se sumó Bolivia al acuerdo. En 2007 se incorporó al ALBA Nicaragua y en 2008, Honduras.

---

<sup>14</sup> Rocal Vattuone, Ximena “ALBA- TCP Como Estrategia de Integración Alternativa para el Desarrollo de América Latina y El Caribe”, CAB , La Paz - Bolivia 2013, pág. 74

Además de los cinco países citados, a resultas de la suscripción del Memorando de Entendimiento de 2007 por los pequeños estados caribeños no hispanohablantes de Antigua y Barbuda, Dominica y San Vicente y las Granadinas, pertenecientes a la CARICOM (Comunidad Caribeña), Dominica pasó a ser miembro de pleno derecho en enero de 2008, en tanto que San Vicente y las Granadinas ingresa oficialmente en el ALBA en la cumbre extraordinaria de jefes de estado y de gobierno del ALBA celebrada en Cumaná en abril de 2009, pasando a ser el séptimo miembro de la organización. Mientras que Antigua y Barbuda, se incorporó plenamente poco después en junio de ese mismo año.

Ecuador se incorporó en junio de 2009. El presidente ecuatoriano, Rafael Correa, comunicó a su par venezolano, Hugo Chávez, la adhesión de su país a la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), información ratificada públicamente el 24 de junio de 2009 durante una cumbre extraordinaria que el grupo celebró en Maracay, estado Aragua, Venezuela.<sup>15</sup>

### **2.3.1 Que es La Alternativa Bolivariana para las Américas -ALBA**

La Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) es, fundamentalmente un modelo de integración de los Pueblos del Caribe y América latina quienes comparten espacios geográficos, vínculos históricos y culturales, necesidades y potencialidades comunes.

Se trata, entonces de un esquema de integración basado en principios de cooperación, solidaridad y complementariedad, que surge como una alternativa al modelo neoliberal, el cual no ha hecho más que profundizar las asimetrías del bienestar de los pueblos.

El ALBA se fundamenta en la creación de mecanismos para fomentar ventajas de cooperativas entre las naciones que permitan compensar las asimetrías existentes entre los países hemisferio. Intenta atacar los obstáculos que impiden la verdadera integración como son la pobreza y la exclusión social; el intercambio desigual y las condiciones inequitativas de las relaciones internacionales, el acceso a la información, a la tecnología y al conocimiento; aspira a construir consensos para repensar los acuerdos de integración en función de alcanzar un desarrollo endógeno nacional y regional que erradique la pobreza, corrija las desigualdades sociales y asegure una creciente calidad de vida para los pueblos. En ese sentido, la construcción del ALBA en el Caribe afianzara el desarrollo endógeno, soberano y equilibrado de los países de la región.

Su principio está basado en la cooperación de fondos compensatorios para corregir las disparidades que colocan en desventaja a los países de menor desarrollo frente a los desarrollados.

---

<sup>15</sup> Fuente: Viceministerio de Comercio Exterior e Integración, Dirección General de Integración y Cooperación Económica, Unidad de Integración Regional ALBA-TCP, Boletín Informativo volumen 1 Pág. 5

Por esta razón la propuesta del ALBA le otorga prioridad a la integración latinoamericana y a la negociación en bloques sub-regionales, abriendo nuevos espacios de consulta a los fines de profundizar el conocimiento de nuestras posiciones e identificar espacios de interés común que permitan constituir alianzas estratégicas y presentar posiciones similares en proceso de negociación.

El ALBA es una propuesta enfocada a construir consensos que conlleven a replantear los acuerdos de integración en función de alcanzar un desarrollo endógeno nacional y regional que contribuya a erradicar la pobreza, corrija las desigualdades sociales y asegure una creciente calidad de vida para los pueblos. La propuesta del ALBA se suma al despertar de la conciencia expresada en la emergencia de un nuevo liderazgo político, económico, social y militar en América latina y el Caribe; hoy más que nunca conviene relanzar la unidad latinoamericana y caribeña.

El presidente Hugo Chávez en su intervención en ALADI <sup>16</sup> ha resumido el ideario del ALBA en los siguientes tópicos.

### **Objetivos del ALBA:**

- Promover la lucha contra la pobreza
- La transferencia de tecnología, la asistencia técnica
- La formación de recursos humanos
- Priorizar las empresas nacionales como proveedoras de los entes públicos
- Los acuerdos no podrán ser obstáculos a la difusión del progreso científico y tecnológico
- Enfrentar el abuso de los monopolios y oligopolios a través de eficaces mecanismos que aseguren una sana competencia
- Los inversionistas extranjeros no podrán demostrar a los estados por el manejo de monopolios estatales de interés público
- Trato especial y diferenciado a economías desiguales para abrir oportunidades a los más débiles
- Procesos de amplia participación social, que pueda caracterizarse como democrático
- Los derechos económicos, sociales, culturales y civiles serán interdependientes, indivisibles e irrenunciables
- Los intereses comerciales o de los inversionistas no podrán tener supremacía por encima de los derechos humanos y la soberanía de los Estados
- Supeditar el ALCA a los acuerdos sobre protección de derechos humanos y ambientes y género existentes
- Creación de fondos de Convergencia estructural para la corrección de asimetrías. <sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Chavez, Hugo. De la Integración Neoliberal a la Alternativa Bolivariana para America Latina. Principios rectores del ALBA. ALADI , Montevideo, 16 de agosto de 2003

<sup>17</sup> Fuente: Bancoex. Propuesta Programa Cultural Educativo del ALBA

### 2.3.2 Principios del ALBA

Las mismas están enfocadas al tema de investigación.

**1. El comercio y la inversión no deben ser fines en sí mismos**, sino instrumentos para alcanzar un desarrollo justo y sustentable, pues la verdadera integración latinoamericana y caribeña no puede ser hija ciega del mercado, ni tampoco una simple estrategia para ampliar los mercados externos o estimular el comercio. Para lograrlo, se requiere una efectiva participación del Estado como regulador y coordinador de la actividad económica.

**2. Trato especial y diferenciado**, que tenga en cuenta el nivel de desarrollo de los diversos países y la dimensión de sus economías, y que garantice el acceso de todas las naciones que participen en los beneficios que se deriven del proceso de integración.

**3. La complementariedad económica y la cooperación entre los países participantes y la no competencia entre países y producciones**, de tal modo que se promueva una especialización productiva eficiente y competitiva que sea compatible con el desarrollo económico equilibrado en cada país, con las estrategias de lucha contra la pobreza y con la preservación de la identidad cultural de los pueblos.

**4. Cooperación y solidaridad que se exprese en planes especiales para los países menos desarrollados en la región**, que incluya un Plan Continental contra el Analfabetismo, utilizando modernas tecnologías que ya fueron probadas en Venezuela; un plan latinoamericano de tratamiento gratuito de salud a ciudadanos que carecen de tales servicios y un plan de becas de carácter regional en las áreas de mayor interés para el desarrollo económico y social.<sup>18</sup>

### 2.4 TRATADO DE COMERCIO DE LOS PUEBLOS (TCP)

El Tratado de Comercio de los Pueblos (TCP), es una propuesta del actual gobierno y que forma parte del ALBA.

El TCP incorpora objetivos ausentes en los actuales programas de integración económica propuestos por los países del Norte, como son reducir efectivamente la pobreza y preservar a las comunidades indígenas de la homogeneización cultural que promueve el mercado, explica el gobierno boliviano.

---

<sup>18</sup> Fuente: <http://www.alba-tcp.org>.

El Consenso de Washington entendió que la liberalización comercial es un fin y no un medio, y en la confusión soslayó los verdaderos objetivos del intercambio, es decir el desarrollo económico y la reducción de la pobreza. Para el TCP, el comercio y la inversión son factores entre muchos otros que contribuyen al crecimiento económico, pero nunca hay que olvidar que son medios y no fines del desarrollo.

El TCP subordina el comercio al desarrollo y bienestar humanos, y recalca que la política económica no puede reducirse al incremento del PIB o la liberalización comercial. De ahí que la prioridad del TCP es la mejora de los niveles de vida (ingresos, educación, salud, agua, cultura) y un desarrollo sostenible, equitativo, igualitario y democrático, con la participación consciente de los ciudadanos en la toma de decisiones colectivas.

Para el TCP, la competencia, la acumulación y el consumo no deben ser los únicos valores que rijan las relaciones internacionales, sino más bien la complementación, la cooperación, la solidaridad y el respeto a la soberanía de los países.

El TCP reivindica la justicia, que es éticamente superior a la razón práctica del lucro, y aspira a un modelo comercial sustentable que haga frente al mercantilismo secante que acumula y sobreexplota de forma insostenible.

El TCP rescata el concepto indígena de reciprocidad para reemplazar la categoría capitalista de competencia, se menciona algunos temas relacionados al tema de investigación:

- a) La visión indígena del desarrollo económico en el TCP
- b) Los tratados comerciales diseñados en el Norte facilitan el desarrollo y la expansión del sistema capitalista a escala global a partir de dos principios: la explotación ilimitada de los recursos naturales y humanos en la búsqueda constante del beneficio, y la acumulación individual de riqueza, una visión que - según el TCP de Morales-inevitablemente destruye el medioambiente.
- c) Los TLCs inducen a la fragmentación y posterior desaparición de las comunidades indígenas no sólo porque contribuyen a la destrucción de su hábitat sino también porque les empujan a una competencia descarnada y en igualdad de condiciones con las grandes corporaciones del norte. La contaminación y depredación con el solo fin de obtener beneficios pone en riesgo la vida de los grupos humanos que conviven más estrechamente con la naturaleza, es decir las comunidades indígenas.
- d) El TCP pone en duda la sostenibilidad de la teoría del "crecimiento económico" y la cultura del derroche occidentales que miden el desarrollo económico de una nación según la

capacidad de consumo de sus habitantes. Por ello plantea otra lógica de relacionamiento entre los seres humanos, es decir un modelo de convivencia distinto que no se asiente en la competencia y el afán de acumulación que aprovecha/explota al máximo la mano de obra y los recursos naturales.

- e) El Estado y las inversiones en el TCP.
- f) El TCP se propone recuperar la soberanía del Estado con un modelo comercial que limita y regula fuertemente los derechos de los inversionistas extranjeros. En la propuesta boliviana, el inversionista y su capital no son el centro articulador, ni mucho menos los protagonistas de la integración latinoamericana.<sup>19</sup>

#### **2.4.1 El tratado de Comercio de los Pueblos o TCP- desde el contexto de integración**

Es una iniciativa del presidente boliviano Evo Morales de un tratado de comercio en el marco del ALBA, entre Bolivia, Cuba y Venezuela. Fue firmado en La Habana el 29 de abril de 2006 por los presidentes Fidel Castro, Hugo Chávez y Evo Morales.

Los Tratados de Comercio de los Pueblos son instrumentos de intercambio solidario y complementario entre los países destinados a beneficiar a los pueblos, en contraposición a los Tratados de Libre Comercio tradicionales, que consisten en acuerdos comerciales regionales o bilaterales para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes

Por tanto los Tratados de Comercio de los Pueblos son instrumentos de intercambio solidario y complementario entre los países destinados a beneficiar a los pueblos, en contraposición a los Tratados de Libre Comercio tradicionales, que consisten en acuerdos comerciales regionales o bilaterales para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes.

#### **2.4.2 Principios Fundamentales del Tratado de Comercio de los Pueblos (TCP)**

- **Comercio con complementariedad, solidaridad y cooperación, para que juntos alcancemos una vida digna y el vivir bien**, promoviendo reglas comerciales y de cooperación para el bienestar de la gente y en particular de los sectores mas desfavorecidos.
- **Comercio soberano, sin condicionamientos ni intromisión en asuntos internos**, respetando las constituciones políticas y las leyes de los Estados, sin obligarlos a aceptar condiciones, normas o compromisos.

---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.bolpress.com/art.php?Cod=2006060704>



- **Comercio complementario y solidario entre los pueblos, las naciones y sus empresas.** El desarrollo de la complementación socioproductiva sobre bases de cooperación, aprovechamiento de capacidades y potencialidades existentes en los países, el ahorro de recursos y la creación de empleos. La búsqueda de la complementariedad, la cooperación y la solidaridad entre los diferentes países. El intercambio, la cooperación y la colaboración científico-técnica constantes como una forma de desarrollo, teniendo en consideración las fortalezas de los miembros en áreas específicas, con miras a constituir una masa crítica en el campo de la innovación, la ciencia y la tecnología.
- **Protección de la producción de interés nacional, para el desarrollo integral de todos los pueblos y naciones.** Todos los países pueden industrializarse y diversificar su producción para un crecimiento integral de todos los sectores de su economía. El rechazo a la premisa de “exportar o morir” y el cuestionamiento del modelo de desarrollo basado en enclaves exportadores. El privilegio de la producción y el mercado nacional que impulsa la satisfacción de las necesidades de la población a través de los factores de producción internos, importando lo que es necesario y exportando los excedentes de forma complementaria.
- **El trato solidario para las economías más débiles.** Cooperación y apoyo incondicional, con el fin de que alcancen un nivel de desarrollo sostenible, que permita alcanzar la suprema felicidad social. Mientras los TLC imponen reglas iguales y recíprocas para grandes y chicos, el TCP plantea un comercio que reconozca las diferencias entre los distintos países a través de reglas que favorezcan a las economías más pequeñas.
- **El reconocimiento del papel de los Estados soberanos en el desarrollo socio-económico, la regulación de la economía.** A diferencia de los TLC que persiguen la privatización de los diferentes sectores de la economía y el achicamiento del Estado, el TCP busca fortalecer al Estado como actor central de la economía de un país a todos los niveles enfrentando las prácticas privadas contrarias al interés público, tales como el monopolio, el oligopolio, la cartelización, acaparamiento, especulación y usura. El TCP apoya la nacionalización y la recuperación de las empresas y recursos naturales a los que tienen derecho los pueblos estableciendo mecanismos de defensa legal de los mismos.
- **Promoción de la armonía entre el hombre y la naturaleza, respetando los Derechos de la Madre Tierra y promoviendo un crecimiento económico en armonía con la naturaleza.** Se reconoce los Derechos de la Madre Tierra y se impulsa la sostenibilidad en armonía con la naturaleza
- **La contribución del comercio y las inversiones al fortalecimiento de la identidad cultural e histórica de nuestros pueblos.** Mientras los TLC buscan convertir a toda la humanidad en simple consumidores homogenizando los patrones de consumo para ampliar así los mercados de las transnacionales, el TCP impulsa la diversidad de expresiones culturales en el comercio.
- **El favorecimiento a las comunidades, comunas, cooperativas, empresas de producción social, pequeñas y medianas empresas.** La promoción conjunta hacia otros

mercados de exportaciones de nuestros países y de producciones que resulten de acciones de complementación productiva.

- **El desarrollo de la soberanía y seguridad alimentaria de los países miembros en función de asegurar una alimentación con cantidad y calidad social e integral para nuestros pueblos.** Apoyo a las políticas y la producción nacional de alimentos para garantizar el acceso de la población a una alimentación de cantidad y calidad adecuadas.
- **Comercio con políticas arancelarias ajustadas a los requerimientos de los países en desarrollo.** La eliminación entre nuestros países de todas las barreras que constituyan un obstáculo a la complementación, permitiendo a los países subir sus aranceles para proteger a sus industrias nacientes o cuando consideren necesario para su desarrollo interno y el bienestar de su población con el fin de promover una mayor integración entre nuestros pueblos. Desgravaciones arancelarias asimétricas y no recíprocas que permiten a los países menos desarrollados subir sus aranceles para proteger a sus industrias nacientes o cuando consideren necesario para su desarrollo interno y el bienestar de su población.
- **Comercio protegiendo a los servicios básicos como derechos humanos.** El reconocimiento del derecho soberano de los países al control de sus servicios según sus prioridades de desarrollo nacional y proveer de servicios básicos y estratégicos directamente a través del Estado o en inversiones mixtas con los países socios. En oposición al TLC que promueve la privatización de los servicios básicos del agua, la educación, la salud, el transporte, las comunicaciones y la energía, el TCP promueve y fortalece el rol del Estado en estos servicios esenciales que hacen al pleno cumplimiento de los derechos humanos.
- **Cooperación para el desarrollo de los diferentes sectores de servicios.** Prioridad a la cooperación dirigida al desarrollo de capacidades estructurales de los países, buscando soluciones sociales en sectores como la salud y la educación, entre otros. Reconocimiento del derecho soberano de los países al control y la regulación de todos los sectores de servicios buscando promover a sus empresas de servicios nacionales. Promoción de la cooperación entre países para el desarrollo de los diferentes sectores de servicios antes que el impulso a la libre competencia desleal entre empresas de servicios de diferente escala.
- **Respeto y cooperación a través de las Compras Públicas.** Las compras públicas son una herramienta de planificación para el desarrollo y de promoción de la producción nacional que debe ser fortalecida a través de la cooperación participación y la ejecución conjunta de compras cuando resulte conveniente.
- **Ejecución de inversiones conjuntas en materia comercial que puedan adoptar la forma de empresas Grannacionales.** La asociación de empresas estatales de diferentes países para impulsar un desarrollo soberano y de beneficio mutuo.
- **Socios y no patrones.** La exigencia a que la inversión extranjera respete las leyes nacionales. A diferencia de los TLC que imponen una serie de ventajas y garantías a favor de las transnacionales, el TCP busca una inversión extranjera que respete las leyes, reinvierta las utilidades y resuelva cualquier controversia con el Estado al igual que cualquier

- inversionista nacional. Los inversionistas extranjeros no podrán demandar a los Estados Nacionales ni a los Gobiernos por desarrollar políticas de interés público
- **Comercio que respeta la vida.** Mientras los TLC promueve el patentamiento de la biodiversidad y del genoma humano, el TCP los protege como patrimonio común de la humanidad y la madre tierra.
  - **La anteposición del derecho al desarrollo y a la salud a la propiedad intelectual e industrial.** A diferencia de los TLC que buscan patentar y ampliar la duración de la patente de invenciones que son fundamentales para la salud humana, la preservación de la madre tierra y el crecimiento de los países en desarrollo, -muchas de las cuáles han sido realizadas con fondos o subvenciones publicas- el TCP ante pone el derecho al desarrollo y a la salud antes que la propiedad intelectual de las transnacionales.
  - **Adopción de mecanismos que conlleven a la independencia monetaria y financiera.** Impulso a mecanismos que ayuden a fortalecer la soberanía monetaria, financiera, y la complementariedad en esta materia entre los países.
  - **Protección de los derechos de los trabajadores y los derechos de los pueblos indígenas.** Promoción de la vigencia plena de los mismos y la sanción a la empresa y no al país que los incumple.
  - **Publicación de las negociaciones comerciales a fin de que el pueblo pueda ejercer su papel protagónico y participativo en el comercio.** Nada de negociaciones secretas y a espaldas de la población.
  - **La calidad como la acumulación social de conocimiento, y su aplicación en la producción en función de la satisfacción de las necesidades sociales de los pueblos,** según un nuevo concepto de calidad en el marco del ALBA-TCP para que los estándares no se conviertan en obstáculos a la producción y al intercambio comercial entre los pueblos.
  - **La libre movilidad de las personas como un derecho humano.** El TCP reafirma el derecho a la libre movilidad humana, con el objeto de fortalecer los lazos de hermandad entre todos los países del mundo.<sup>20</sup>

## 2.5 PROCESO DE INTEGRACION DEL ALBA-TCP

La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos (ALBA-TCP) es una plataforma de integración de los países de América Latina y el Caribe, que pone énfasis en la **solidaridad**, la **complementariedad**, la **justicia** y la **cooperación**, que tiene el propósito histórico fundamental de unir las capacidades y fortalezas de los países que la integran, en la perspectiva de producir las transformaciones estructurales y el sistema de relaciones necesarias para alcanzar el desarrollo integral requerido para la continuidad de nuestra existencia como naciones soberanas y justas. Es, además, una alianza política, económica, y social en defensa de la independencia, la autodeterminación y la identidad de los pueblos que la integran.

---

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.alba-tcp.org/content/principios-fundamentales-del-tratado-de-comercio-de-los-pueblos-tcp>

La integración es para los países de la América Latina y el Caribe, una condición imprescindible para aspirar al desarrollo en medio de la creciente formación de grandes bloques regionales que ocupan posiciones predominantes en la economía mundial.

El principio cardinal que guía al ALBA es la solidaridad más amplia entre los pueblos de la América Latina y el Caribe, que se sustenta en el pensamiento de Bolívar, Martí, Sucre, O’Higgins, San Martín, Hidalgo, Petion, Morazán, Sandino y tantos otros próceres, sin nacionalismos egoístas ni políticas nacionales restrictivas que nieguen el objetivo de construir una Patria Grande en la América Latina, según la soñaron los héroes de nuestras luchas emancipadoras.

El ALBA no alberga criterios mercantilistas ni intereses egoístas de ganancia empresarial o beneficio nacional en perjuicio de otros pueblos. Busca tener una amplia visión latinoamericanista, que reconozca la imposibilidad de que nuestros países se desarrollen y sean verdaderamente independientes de forma aislada, siendo capaz de lograr lo que Bolívar llamó “...ver formar en América la más grande nación del mundo, menos por su extensión y riqueza que por su libertad y gloria”, y que Martí concibiera como la “América Nuestra”, para diferenciarla de la otra América, expansionista y de apetitos imperiales.

Los países que actualmente integran el ALBA-TCP son: Venezuela, Cuba, Bolivia, Nicaragua, Mancomunidad de Dominica, Antigua y Barbuda, Ecuador, y San Vicente y Las Granadina<sup>21</sup>

En la III Cumbre de las Américas, en Québec/Canadá del 20 al 22 de abril de 2001, el Presidente Hugo Chávez, firma la declaración final dejando constancia que Venezuela se opuso a la propuesta del ALCA (Área de libre comercio de las Américas), poco tiempo después el Presidente cubano Fidel Castro y Chávez, se encontraban creando las bases de lo que hoy es el ALBA.

En diciembre del 2001 en el marco de la III Cumbre de Jefes de Estado y Gobierno de la Asociación de Estados del Caribe, celebrada en la Isla de Margarita – Venezuela, el Presidente Hugo Chávez presenta la idea del ALBA, como una propuesta de integración integral, económica, social, política y cultural de los pueblos de América Latina y el Caribe.

Si miramos hacia el pasado, podemos encontrar las raíces de este proyecto en documentos como la Carta de Jamaica, cuando por primera vez Simón Bolívar establece la doctrina de unidad y soberanía de los países que se independizaban del poder colonial. Podemos analizar otros documentos históricos que son claros antecedentes del ALBA y que comprueban que ésta idea se sustenta en el pensamiento de Bolívar, Martí, Sucre, O’Higgins, San Martín, Hidalgo, Petion, Morazán, Sandino y tantos otros próceres, sin nacionalismos egoístas ni políticas nacionales

---

<sup>21</sup> Fuente: Acuerdo Suscrito, en la ciudad de la Habana, a los 14 días del mes de diciembre del año 2004.  
Fidel Castro Ruz; Presidente del Consejo de Estado de la República de Cuba  
Hugo Chávez Fria; Presidente de la República Bolivariana de Venezuela

restrictivas que nieguen el objetivo de construir una Patria Grande en la América Latina, según la soñaron los héroes de nuestras luchas emancipadoras. La institucionalidad de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) surgió oficialmente el 14 de diciembre de 2004 cuando los presidentes de Cuba, Fidel Castro y de Venezuela, Hugo Chávez se reunieron en La Habana y firmaron los protocolos de su fundación como forma de integración y unión de América Latina y el Caribe basada en un modelo de desarrollo independiente con prioridad a la complementariedad regional que permita promover el desarrollo de todos y fortaleciera la cooperación mediante el respeto mutuo y la solidaridad.

Para abril del 2006 con la incorporación de Bolivia, se enriquece el ALBA con la propuesta de los Tratados de Comercio de los Pueblos (TCP), que son instrumentos de intercambio solidario y complementario entre los países destinados a beneficiar a los pueblos en contraposición a los Tratados de Libre Comercio que persiguen incrementar el poder y el dominio de las transnacionales.

### 2.5.1 Cronología de Ingreso de Países: <sup>22</sup>

| PAIS                         | FECHA DE INGRESO       |
|------------------------------|------------------------|
| Venezuela                    | 14 Diciembre 2004      |
| Cuba                         | 14 de Diciembre 2004   |
| Bolivia                      | 29 de Abril de 2006    |
| Nicaragua                    | 11 de Enero de 2007    |
| Dominica                     | 26 de Enero de 2008    |
| Honduras *                   | 25 de Agosto de 2008 * |
| Ecuador                      | 24 de Junio de 2009    |
| San Vicente y Las Granadinas | 24 de Junio de 2009    |
| Antigua y Barbuda            | 24 de Junio de 2009    |

---

<sup>22</sup> Fuente: Viceministerio de Comercio Exterior e Integración, Dirección General de Integración y Cooperación Económica, Unidad de Integración Regional ALBA-TCP, Boletín Informativo volumen 1 Pág. 6

\* El 15 de diciembre de 2009, el presidente de facto Roberto Micheletti emitió en un Consejo de Ministros el decreto ejecutivo mediante el cual decidió que Honduras abandonaría el ALBA, y antes de dejar el poder el 27 de enero de 2010 lo ratificó.

### 2.5.2 Cronología de Cumbres: <sup>23</sup>

| CUMBRES                   | CIUDAD- PAIS          | FECHA                      |
|---------------------------|-----------------------|----------------------------|
| I Cumbre                  | La Habana, Cuba       | 14 de Diciembre de 2004    |
| II Cumbre                 | La Habana, Cuba       | 28 de Abril de 2004        |
| III Cumbre                | La Habana, Cuba       | 29 de Abril de 2005        |
| IV Cumbre                 | Managua, Nicaragua    | 11 de Enero de 2006        |
| V Cumbre                  | Tintorero, Venezuela  | 29 de Abril de 2007        |
| VI Cumbre                 | Caracas, Venezuela    | 26 de Enero de 2008        |
| I Cumbre Extraordinaria   | Caracas, Venezuela    | 23 de Abril de 2008        |
| II Cumbre Extraordinaria  | Tegucigalpa, Honduras | 25 de Agosto de 2008       |
| III Cumbre Extraordinaria | Caracas, Venezuela    | 26 de Noviembre de 2008    |
| IV Cumbre Extraordinaria  | Caracas, Venezuela    | 02 de Febrero de 2009      |
| V Cumbre Extraordinaria   | Cumana, Venezuela     | 17 de Abril de 2009        |
| VI Cumbre Extraordinaria  | Maracay, Venezuela    | 24 de Junio de 2009        |
| VII Cumbre Extraordinaria | Managua,              | 29 de Junio de 2009        |
| VII Cumbre                | Cochabamba, Bolivia   | 17 de Octubre de 2009      |
| VIII Cumbre               | La Habana, Cuba       | 14 de Diciembre de 2009    |
| IX Cumbre                 | Caracas, Venezuela    | 19 de Abril de 2010        |
| X Cumbre                  | Otavaló, Ecuador      | 25 de Junio de 2010        |
| XI Cumbre                 | Caracas, Venezuela    | 04 y 05 de Febrero de 2012 |

### 2.5.3 La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA-TCP

(en ocasiones denominada extraoficialmente por su nombre inicial Alianza Bolivariana para América o ALBA) es una organización internacional de ámbito regional, enfocada para los países de América Latina y el Caribe que pone énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda.

Es un proyecto de colaboración y complementación política, social y económica entre países de América Latina y el Caribe, promovida inicialmente por Cuba y Venezuela como contrapartida del ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), impulsada por Estados Unidos.

El ALBA se fundamenta en la creación de mecanismos que aprovechen las ventajas cooperativas entre las diferentes naciones asociadas para compensar las asimetrías entre esos países. Esto se realiza mediante la cooperación de fondos compensatorios, destinados a la corrección de

<sup>23</sup> Fuente: Viceministerio de Comercio Exterior e Integración, Dirección General de Integración y Cooperación Económica, Unidad de Integración Regional ALBA-TCP, Boletín Informativo volumen 1 Pág.8

discapacidades intrínsecas de los países miembros, y la aplicación del TCP (Tratado de Comercio de los Pueblos).<sup>24</sup>

El ALBA-TCP otorga prioridad a la relación entre los propios países en pie de igualdad y en el bien común, basándose en el diálogo subregional y abriendo campos de alianzas estratégicas fomentando el consenso y el acuerdo entre las naciones latinoamericanas.

La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA-TCP (en ocasiones denominada extraoficialmente por su nombre inicial Alianza Bolivariana para América o ALBA) es una organización internacional de ámbito regional, enfocada para los países de América Latina y el Caribe que pone énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda.

Es un proyecto de colaboración y complementación política, social y económica entre países de América Latina y el Caribe

- **ACUERDO DE COOPERACIÓN ENERGÉTICA DE CARACAS**
- **ACUERDO SOBRE COOPERACIÓN EN EL SECTOR ENERGÉTICO**
- **ACUERDO DE COOPERACIÓN EN MATERIA AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL**
- **ACUERDO DE COOPERACION EN MATERIA DE EDUCACION SUPERIOR**
- **CONVENIO PARA EL DESARROLLO SOCIAL**
- **ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE EL ÁREA EDUCATIVA Y DEPORTIVA**
- **CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA EN EL CAMPO DE LA SALUD Y LA MEDICINA**<sup>25</sup>

La filosofía del ALBA y el TCP es que el comercio sea para todos, que el beneficio sea para todos, que la integración sea para todos, no queremos mas una incomunicación de las grandes empresas mientras el resto de la gente vive anclada en la pre modernidad y el arcaísmo del siglo XIX, eso no es viable. Necesitamos una integración que nos articule a todos, somos 5.8 millones de bolivianos: los 5.8 tenemos derecho a vincularnos al mundo, a producir para el mundo y a comprar al mundo, no solamente 100 o 500 o 5000 personas.

En el fondo, hacia el futuro tenemos ese gran reto, no solamente como país son como continente, a eso llamamos el Tratado Comercial de los Pueblos – TCP. No es una palabrita para enfrentarnos a otra, es una filosofía distinta, es una mirada que quiere decir que quien tiene que sentirse beneficiado es el pequeño productor; es preocuparse en el mercado interno, es preocuparse en

---

<sup>24</sup> Revista Venezolana de Ciencia Política N° 37. Enero –Junio, 2010. Francisco Javier Ullan de la Rosa “ La Alianza Bolivariana para las Américas- Tratado de Comercio de los Pueblos. Resumen de pág. 40.

<sup>25</sup> Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores

nuestros miles artesanos, en nuestros millones de campesinos, de nuestros miles de millones de microempresarios, sobre esta base podemos dialogar con otros países.

Hoy, en el siglo XXI, los grandes actores de la económica ya no son las naciones, ni los estados, son las regiones; si queremos ponernos al punto en el siglo XXI, nosotros como bolivianos, nuestros hermanos venezolanos, nuestros hermanos cubanos tienen que ver el continente como horizonte de realización de un proceso de integración. Solamente viéndonos como continente podremos dialogar con el mundo, solamente viéndonos como un continente podremos dialogar con el mundo, encontrar mejores condiciones de vida para los millones y millones de latinoamericanos. El egoísmo de un país, o el egoísmo de unas cuantas empresas conducen a la catástrofe, conducen a la derrota, conducen a la miseria. El continente es nuestra misión, la integración continental, una patria continental, llamada por los indígenas Abyayalla, llamada por los libertadores “La Patria Grande” llamada por nosotros Nuestra América, ese es el objetivo de todos los países de este continente, que llegado el momento puedan dialogar de igual a igual con el gran continente norteamericano, con el gran continente europeo y con el resto del mundo.

Pero esta integración latinoamericana no va a venir por las partes de las elites, las elites son demasiado egoísta y demasiado obtusas para mirar de manera ambiciosa el siglo XXI. La integración del continente será una obra – no cabe duda – del pequeño productor, del pequeño campesino, del pequeño artesano que tiene en la cabeza y al corazón al mundo como horizonte de sus satisfacciones y de sus necesidades.<sup>26</sup>

## **2.6 LOGROS ALCANZADOS EN ALBA –TCP**

En el marco integracionista del ALBA-TCP, avanzan importantes proyectos y empresas grannacionales que están uniendo las potencialidades de los países miembros para beneficio de los pueblos que integran el ALBA-TCP.

Los Proyectos y Empresas Grannacionales abarcan desde lo político, social, cultural, económico, científico e industrial hasta cualquier otro ámbito que puede ser incorporado en las siguientes áreas:

- Alimentación.
- Ambiente.
- Ciencia y Tecnología.
- Comercio Justo.
- Cultura.
- Educación.
- Energía.

---

<sup>26</sup> . Primera feria de Intercambio en el ALBA-TCP Bolivia – Cuba- Venezuela; discurso del Vicepresidente de la república de Bolivia; Alvaro García Linera. La Paz, 24 de mayo de 2006.



- Industria y Minería.
- Salud.
- Telecomunicaciones.
- Transporte.
- Turismo<sup>27</sup>

### **2.6.1 Estadísticas Enfocados al aspecto Económico del ALBA-TCP**

Enfocándonos al tema de investigación se rescató aquellos datos estadísticos, relacionados a los aspectos económicos que se llegaron a alcanzar con el ALBA-TCP. *Dicha información se llegó a obtener de la página oficial del ALBA-TCP.*

**Logros económicos:** La instalación de los distintos Grupos de Trabajo del Consejo de Complementación Económica del ALBA-TCP, asienta las bases de la estructura funcional de la Alianza y potencia la unificación de las políticas económicas comunes entre los países y sus pueblos.

La voluntad de los países ALBA para iniciar las discusiones y negociaciones sobre el Tratado de Comercio de los Pueblos, el cual debe articular todas las iniciativas en el campo productivo de un plan de complementación económica integral.

El mecanismo ALBA ha acercado relaciones económicas con naciones aliadas, llegando a efectuar ferias comerciales, ferias turísticas y ruedas de negocios con países de África, Asia y Medio Oriente.

#### **Indicadores Sociales**

- *Población Económicamente Activa y Tasa de Desempleo*
- *Indice de Desarrollo Humano*

#### **Indicadores Comerciales**

- *Exportaciones Totales del ALBA-TCP (2009)*
- *Principales Rubros de Exportación del ALBA-TCP*
- *Comercio Intra ALBA-TCP*
- *Principales Rubros de Importación del ALBA-TCP*

#### **Indicadores Económicos**

- *Producto Interno Bruto Total*
- *Tasa de Crecimiento Anual PIB*
- *Reservas Internacionales*

#### **Otros**

- *Servicios Básicos*

---

<sup>27</sup> Fuente: Viceministerio de Comercio Exterior e Integración, Dirección General de Integración y Cooperación Económica, Unidad de Integración Regional ALBA-TCP, Boletín Informativo volumen 1 Pág.4

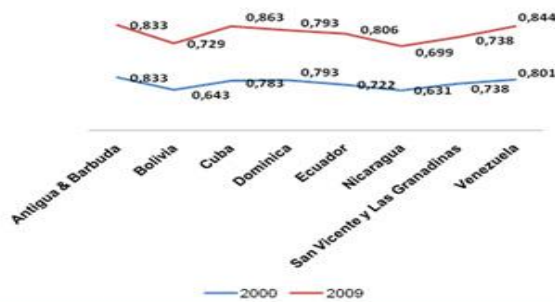
Tecnología de la Información y Comunicación

## Índice de Desarrollo Humano



**En solo 5 años, 11 millones de ciudadanos del ALBA-TCP han salido de la pobreza, gracias a la inversión destinada a distintos programas que dan acceso gratuito a la educación básica y universitaria, a la salud preventiva y curativa, a la alimentación, a la economía sustentable y a la energía como medio para incrementar su calidad de vida.**

### Índice de Desarrollo Humano Países ALBA-TCP 2000-2009



Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, IIE Bolivia, OIE Cuba, IIEC Ecuador, IIEC Nicaragua, IIE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat

## Población Económicamente Activa



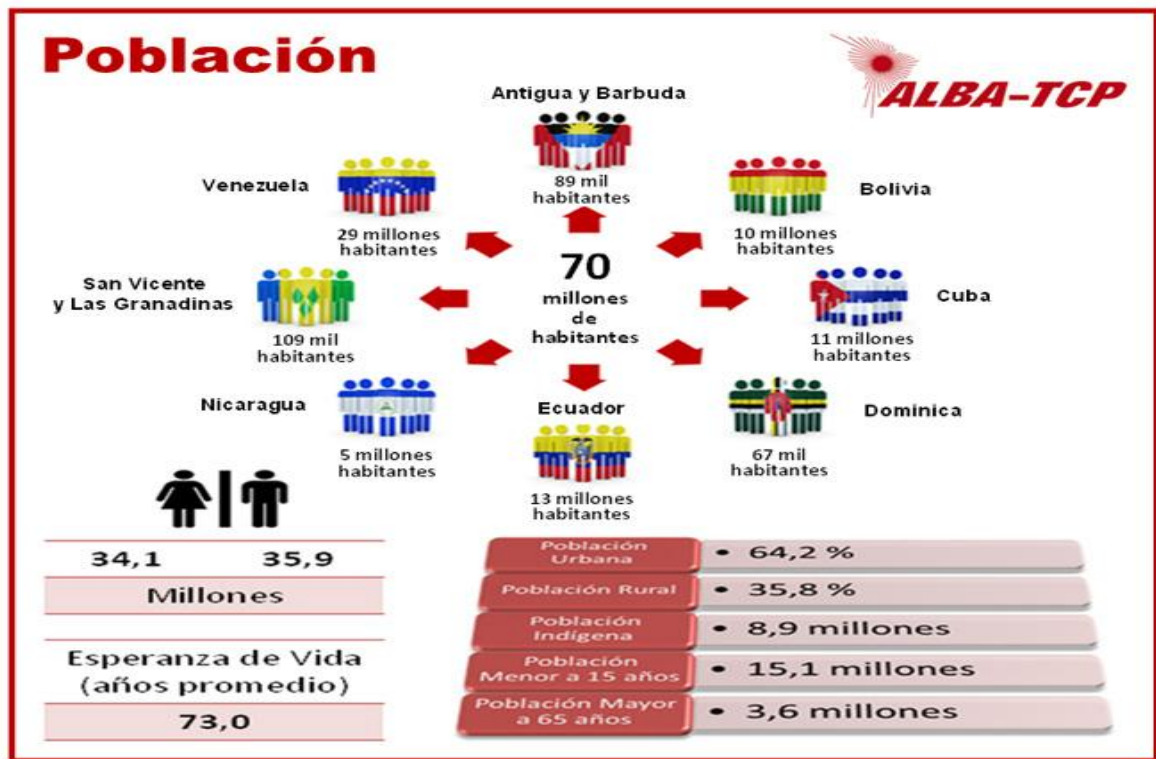
**El 44 % de la población del ALBA-TCP representa la fuerza laboral de este mecanismo de integración**

## Desempleo

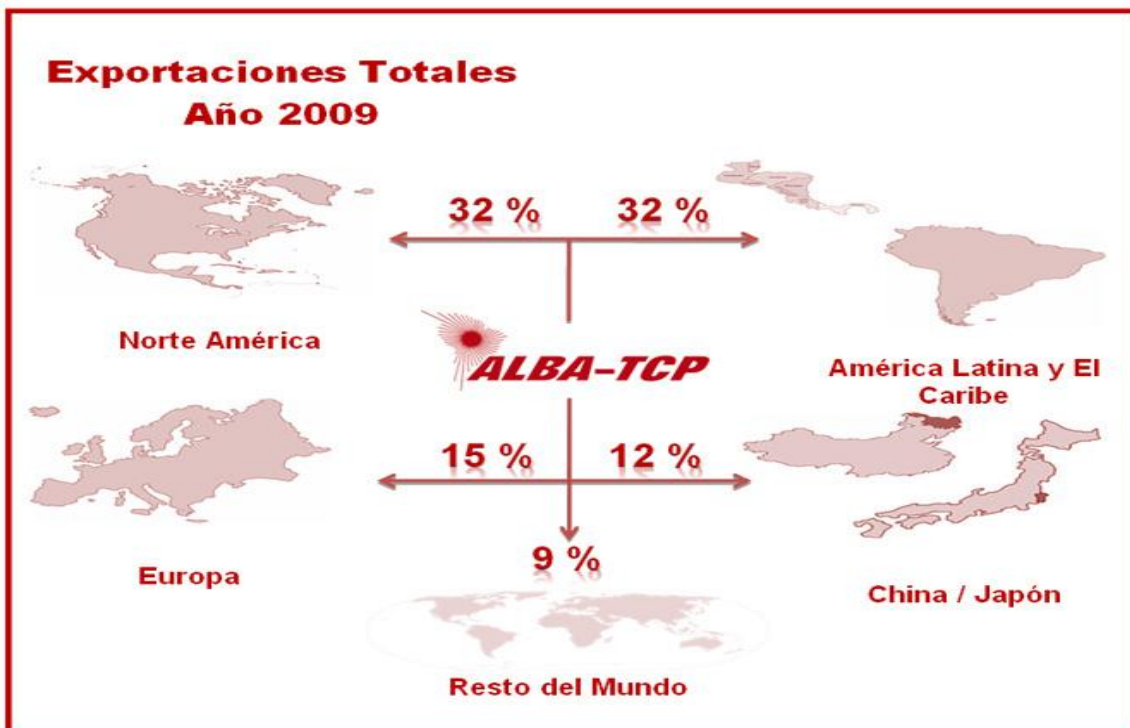
La tasa de desempleo promedio del ALBA-TCP es del

**8,7%**

Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, IIE Bolivia, OIE Cuba, IIEC Ecuador, IIEC Nicaragua, IIE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat



Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, INE Bolivia, ONE Cuba, INEC Ecuador, INEC Nicaragua, INE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat



Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, INE Bolivia, ONE Cuba, INEC Ecuador, INEC Nicaragua, INE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat



Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, INE Bolivia, ONE Cuba, INEC Ecuador, INEC Nicaragua, INE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat

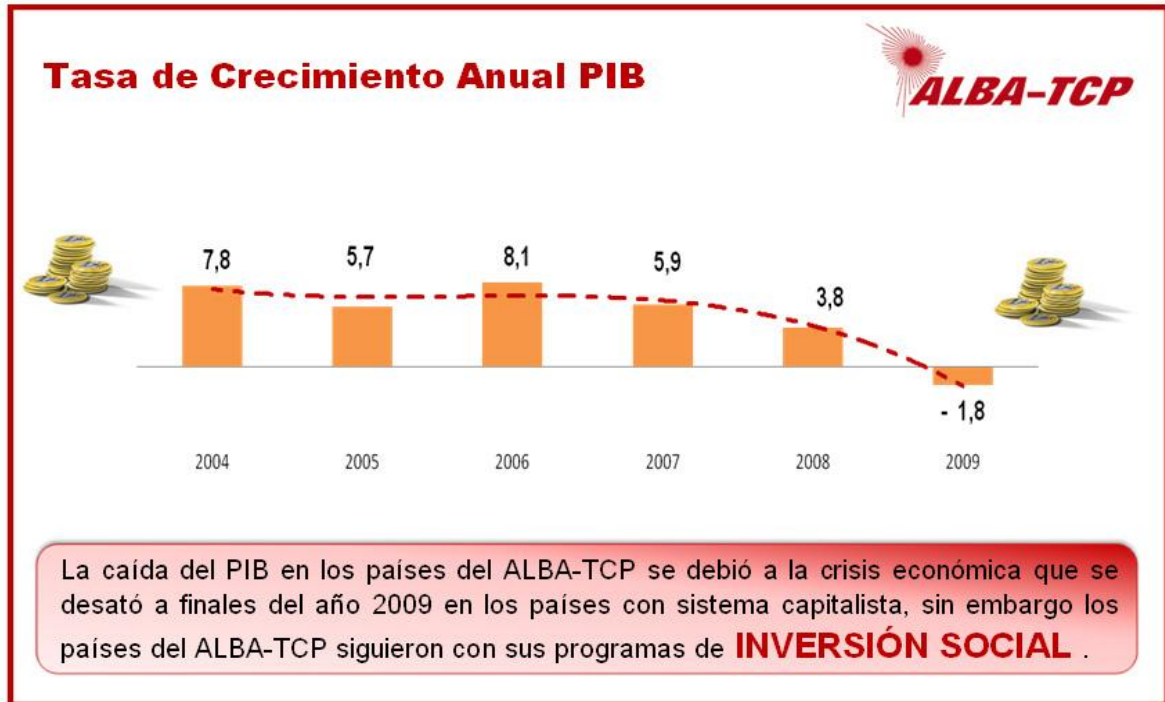
### Producto Interno Bruto



PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL, A PRECIOS CORRIENTES DE MERCADO  
(Millones de dólares)

| Países                       | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ALBA-TCP</b>              | <b>195.950</b> | <b>238.403</b> | <b>292.992</b> | <b>347.169</b> | <b>445.392</b> | <b>465.248</b> |
| Antigua & Barbuda            | 815            | 867            | 1.011          | 1.155          | 1.203          | 1.098          |
| Bolivia                      | 8.773          | 9.549          | 11.452         | 13.120         | 16.674         | 17.340         |
| Cuba                         | 38.203         | 42.644         | 52.743         | 58.604         | 60.806         | 62.279         |
| Dominica                     | 285            | 299            | 316            | 344            | 374            | 376            |
| Ecuador                      | 32.646         | 36.942         | 41.705         | 45.504         | 54.209         | 52.022         |
| Nicaragua                    | 4.465          | 4.872          | 5.230          | 5.599          | 6.248          | 6.149          |
| San Vicente y Las Granadinas | 421            | 446            | 498            | 554            | 582            | 585            |
| Venezuela                    | 110.343        | 142.785        | 180.037        | 222.289        | 305.296        | 325.399        |

Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, INE Bolivia, ONE Cuba, INEC Ecuador, INEC Nicaragua, INE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat



Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, INE Bolivia, ONE Cuba, INEC Ecuador, INEC Nicaragua, INE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat



Fuente: CEPAL. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas, INE Bolivia, ONE Cuba, INEC Ecuador, INEC Nicaragua, INE Venezuela y CARICOM. Statistics Sub-Programme, Caribbean Community Secretariat

## **2.7 ACUERDO ENTRE VENEZUELA Y BOLIVIA**

Los Presidentes Hugo Chávez Frías, en nombre de la República Bolivariana de Venezuela, Evo Morales Ayma, en nombre de la República de Bolivia y Fidel Castro Ruz, en nombre de la República de Cuba, reunidos en la Ciudad de La Habana los días 28 y 29 de abril de 2006, deciden suscribir el presente Acuerdo para la construcción de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) y los Tratados de Comercio entre los Pueblos de nuestros tres países.

### **2.7.1 Acciones a desarrollar por Venezuela en sus relaciones con Bolivia en el marco del ALBA y el TCP**

**PRIMERO:** Venezuela promoverá una amplia colaboración en el sector energético y minero que incluirá: fortalecimiento institucional del Ministerio de Hidrocarburos y Energía y del Ministerio de Minería y Metalurgia de Bolivia, a través de la asistencia técnico-jurídica; ampliación del suministro de crudos, productos refinados, GLP y asfalto, contemplados en el Acuerdo de Cooperación Energética de Caracas, hasta los volúmenes requeridos para satisfacer la demanda interna de Bolivia, estableciendo mecanismos de compensación con productos bolivianos para la total cancelación de la factura por estos conceptos; asistencia técnica a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) y COMIBOL; desarrollo de proyectos de adecuación y ampliación de infraestructuras y petroquímicos, siderúrgicos, químico – industriales, así como otras formas de cooperación que las partes acuerden.

**SEGUNDO:** Se exime de impuestos sobre utilidades a toda inversión estatal y de empresas mixtas bolivianas en Venezuela durante el período de recuperación de la inversión.

**TERCERO:** Venezuela ratifica la oferta de 5000 becas para estudios en diferentes áreas de interés para el desarrollo productivo y social de la República de Bolivia.

**CUARTO:** Venezuela creará un fondo especial de hasta 100 millones de dólares para el financiamiento de proyectos productivos y de infraestructura.

**QUINTO:** Venezuela donará treinta millones de dólares para atender necesidades de carácter social y productivo del pueblo boliviano según de termine su Gobierno.

**SEXTO:** Venezuela donará asfalto y planta de mezclado de asfalto que contribuya al mantenimiento y construcción de caminos.

**SÉPTIMO:** Venezuela incrementará notablemente las importaciones de productos bolivianos, especialmente aquellos que contribuyan a elevar sus reservas estratégicas de alimentos.

**OCTAVO:** Venezuela otorgará incentivos fiscales en su territorio a proyectos de interés estratégico para Bolivia.

**NOVENO:** Venezuela otorgará facilidades preferenciales a aeronaves de bandera boliviana en territorio venezolano dentro de los límites que su legislación le permite.

**DÉCIMO:** Venezuela pone a disposición de Bolivia su infraestructura y equipos de transporte aéreo y marítimo de manera preferencial para apoyar los planes de desarrollo económico y social de la República de Bolivia.

**UNDÉCIMO:** Venezuela otorgará facilidades para que empresas bolivianas públicas o mixtas puedan establecerse para la transformación, aguas abajo, de materias primas.

**DUODÉCIMO:** Venezuela colaborará con Bolivia en estudios de investigación de la biodiversidad.

**DÉCIMO TERCERO:** Venezuela apoyará la participación de Bolivia en la promoción de núcleos de desarrollo endógenos transmitiendo la experiencia de la Misión Vuelvan Caras.

**DÉCIMO CUARTO:** Venezuela desarrollará convenios con Bolivia en la esfera de las telecomunicaciones, que podría incluir el uso de satélites.

### **2.7.2 Acciones a desarrollar por Bolivia en sus relaciones con Cuba y Venezuela en el marco del ALBA y el TCP**

**PRIMERO:** Bolivia contribuirá con la exportación de sus productos mineros, agrícolas, agroindustriales, pecuarios e industriales que sean requeridos por Cuba o Venezuela.

**SEGUNDO:** Bolivia contribuirá a la seguridad energética de nuestros países con su producción hidrocarburífera disponible excedentaria.

**TERCERO:** Bolivia eximirá de impuestos sobre utilidades a toda inversión estatal de empresas mixtas que se formen entre Bolivia y los Estados de Venezuela y Cuba.

**CUARTO:** Bolivia proporcionará toda su experiencia en el estudio de los pueblos originarios tanto en la teoría como en la metodología investigativa.

**QUINTO:** Bolivia participará junto con los Gobiernos de Venezuela y Cuba en el intercambio de experiencias para el estudio y recuperación de los conocimientos ancestrales de la medicina natural.

### **III CAPITULO: MARCO CONCEPTUAL – GESTION EMPRESARIAL**

#### **3.1 LA EMPRESA**

Se entiende por empresa, al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los fines para los que fue creada.<sup>28</sup>

##### **3.2.1 Clasificación de las empresas:**

**Las empresas pueden clasificarse desde dos puntos de vista:**

- a) Naturaleza de la empresa
- b) De su organización

**a) Naturaleza de la empresa: en cuanto a la naturaleza de las empresas, estas se clasifican de acuerdo al ramo de actividad principal que desarrollan.**

De acuerdo a la naturaleza de la empresa:

- Comerciales
- Industriales
- Servicios

Comerciales, es el intercambio entre el productor y el consumidor, es decir adquiere los productos de las industrias o efectúa importaciones de mercaderías del extranjero y las vende en el mismo estado en que fueron adquiridos, mejorado en algunas ocasiones su presentación.

Industriales, adquieren materia prima y/o material directo y utiliza la maquinaria, instalaciones, al ser humano y otros para transformar el material hasta obtener un producto final a través de uno o varios procesos de transformación, para luego comercializar. La industria pueden ser de : transformación y extractivas.

Servicios, es aquella que vende sus conocimientos técnicos o intelectuales, y sirven de intermediario entre el espacio y el tiempo (transporte); sirven de intermediario en las necesidades de la comunidad (servicios públicos) tales como: restaurantes, cines, salones de belleza, peluquerías, consultorías, etc.

---

<sup>28</sup> El ABC de la contabilidad; Juan Funes O. pág.2



## **b) De su organización; en cuanto a su organización las empresas pueden ser:**

Desde el punto de vista de su organización

|               |  |
|---------------|--|
| Unipersonales | <ul style="list-style-type: none"><li>• Colectivas</li><li>• Responsabilidad limitada</li></ul>  |
| Sociedades    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comandita simple</li><li>• Comandita por acciones</li><li>• Sociedades anónimas</li><li>• Accidentales</li></ul> |

Para el caso en el que se necesita analizar solo se describirá las siguientes:

Unipersonales, que pertenecen a un solo dueño, y este es responsable en forma limitada de todas la obligaciones sociales de su empresa.

También pueden organizarse en sociedades, compuestas de dos o más socios, al respecto el código de comercio vigente reconoce las siguientes clases de sociedades:

- Sociedades colectivas:

Donde la responsabilidad de los socios es solidaria e ilimitada respecto a todas las obligaciones sociales de la empresa. La denominación o razón social de la empresa estará formada por el nombre patronímico de una o algunos socios y cuando no figuren los de todos, se la añadirá la palabra “y compañía” o su abreviatura “y Cia”.

- Sociedad de responsabilidad Limitada:

La responsabilidad de sus socios es limitada hasta el monto de sus cuotas de capital, respecto a todas las obligaciones sociales de la empresa. La denominación o razón social de la empresa estará formada por el nombre patronímico de uno o algunos socios al cual se le añadirá la palabra “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura “S.R.L” o simplemente la palabra “Limitada” o su abreviatura “Ltda.”<sup>29</sup>

### **3.2.2 La empresa y sus objetivos**

La economía es una ciencia social que se refiere a la asignación eficiente de los recursos escasos. La función del Management es la dirección eficiente de una organización empresarial: “formar una empresa productiva a partir de unos recursos humanos y materiales”. Los problemas de elección y la escasez constituyen una parte importante de la tomad e decisiones del management. Por ejemplo, una empresa que dispone de un espacio limitado quizá debería elegir entre fabricar

---

<sup>29</sup> El ABC de la contabilidad; Juan Funes O. pág.4-5

carrocerías de coches o neveras. Es evidente que en tal situación tan solo podría llegarse a una elección racional si con anterioridad se hubiesen definido claramente los objetivos de la empresa.

La economía empresarial se refiere a la eficiencia en la empresa. Es un concepto ambiguo y debemos resistir la tentación de enredarnos en un debate filosófico acerca de su significado. Una útil distinción para nuestros actuales propósitos es la que existe entre la eficiencia tecnológica y la eficiencia económica. Con la eficiencia tecnológica se supone que los recursos se hallan disponibles y que la producción se lleva a cabo de acuerdo con las mejores especificaciones tecnológicas. Sin embargo la eficiencia económica reconoce las limitaciones del coste y las preferencias del consumidor. Primero en la elección de factores para producir un determinado producto, la eficiencia económica nos exige que las proporciones de los recursos alternativos utilizados sirvan para que se alcance el resultado exigido a un coste mínimo: “una decisión económica tomada dentro de un marco técnico” en segundo lugar, al elegir entre productos alternativos, los precios y las preferencias del consumidor determinaran las cantidades y los tipos a producir. Estos principios son importantes, pues hay empresas que han fracasado debido a que han puesto el énfasis en la perfección técnica y han ignorado los costes y las exigencias del mercado.

La organización de la empresa, al igual que en las más amplia económica nacional, se dedica a la producción, consumo e intercambio, y ambos pueden concebirse moviéndose eficientemente hacia sus fines y objetivos respectivos.

Dentro de la empresa los recursos escasos deben distribuirse entre usos alternativos. El rendimiento esperado a partir del empleo de los recursos con un determinado fin debe compararse con sus costes de oportunidad – lo que podría haberse ganado empleándolos en usos alternativos – y debe elegirse la alternativa más ventajosa. Los fines internos de la organización de la empresa en un sistema de libre empresa son, sin embargo, distintos de los de la economía de la cual forma parte. La empresa no se halla interesada, principalmente como se halla el gobierno, en el bienestar de la sociedad; normalmente se halla interesada en cosas tales como los beneficios o asuntos que se les relacionan: como es la reducción de los costes. **Normalmente se toman los beneficios como criterio de la eficiencia de una empresa**, alcanzándose unos beneficios máximos cuando la diferencia entre los ingresos totales de la empresa y sus costes totales se maximiza.

Los economistas han desarrollado una teoría de la empresa que se basa en el supuesto de la maximización del beneficio frente a una situación del mercado y unas condiciones técnicas de producción dadas. Existen distintas versiones de la teoría de la empresa. En especial el fin de la maximización del beneficio ha sido criticado con frecuencia, y muchos economistas se han negado a aceptarlo, aunque todavía no se ha encontrado una teoría completamente adecuada que haya servido para reemplazar. Sin embargo entrar en refinamientos muy elaborados, la teoría económica de la empresa puede resumirse en las proposiciones siguientes:

- 1) La empresa lucha por unos fines u objetivos, definidos normalmente como la maximización de los beneficios a largo plazo o del ingreso neto (dejando aparte, por el momento la cuestión de la definición del "beneficio").
- 2) La empresa se dirige a sus objetivos de una forma racional, lo cual implica: a) que la empresa no adoptara ninguna acción que le aleje de su fin del beneficio máximo; y b) que cuando se enfrente a una elección entre divisas alternativas, la empresa seleccionara invariablemente aquella alternativa que tienda a acercarla más a la maximización del beneficio. Normalmente para los economistas, la acción racional implica una acción en la cual las variables relevantes se consideran en el margen. Las empresas calculan los costes esperados de la producción de unidades adicionales del producto (coste marginal) frente al ingreso esperado a partir de la venta de unidades los beneficios cuanto el coste marginal es igual al ingreso marginal.
- 3) La empresa se concibe como una unidad transformadora, que conforma unos factores de un determinado valor en productos de un valor más elevado. Esto implica: a) el conocimiento de la "función de producción" relevante, que resumen las relaciones existentes entre las tasas de factores y las tasas de producto, dado el estado del conocimiento tecnológico; y b) la "combinación de menor coste" (aquella combinación de factores menos costosa capaz de dar lugar a un producto dado).
- 4) El medio del mercado en el cual opera la empresa viene dado. Tales medios se presentan sin solución de continuidad (sin embargo, cada uno de ellos es discreto), extendiéndose desde la competencia perfecta hasta el monopolio. Los mercados se definen mediante: a) el número de empresas competitivas; y b) la naturaleza de sus producto (si es homogéneo o diferenciado).
- 5) La teoría de la empresa se centra principalmente en las variaciones en los precios y en las cantidades de los factores de los productos.

La teoría económica de la empresa puede conducirse a diversos grados de elaboración. Fundamentalmente se centra en el puesto de la maximización del beneficio y en el supuesto de que la empresa actúa racionalmente cuando persigue su objetivo. Normalmente la racionalidad implica que la empresa posee un perfecto conocimiento de todas las variables relevantes cuando toma decisiones. Se han dirigido críticas a esta teoría a partir de distintos puntos. Su falta de realismo y su falta de adecuación para propósitos de predicción; su estrecha concentración en objetivos económicos son tener en cuenta otras variables distintas al benéfico: se ha supuesto que el conocimiento viene dado a la empresa y que la maximización es no solo posible, sino que de hecho las empresas maximizan sus beneficios. Existe una amplia literatura que critica la teoría económica de la empresa, y en gran parte posee una considerable sutileza económica y filosófica. Sin embargo, las principales aéreas para la crítica parecen ser las siguientes:

- 1) Que el beneficio es únicamente uno de los principales objetivos y variables que consideran las empresas.

- 2) Que la maximización no describe adecuadamente la conducta de las empresas con relación a los beneficios. Estas críticas están dirigidas contra los supuestos motivacionales de la teoría de la empresa, y
- 3) Que no es razonable suponer un conocimiento perfecto. Esta crítica va dirigida a los supuestos cognoscitivos de la teoría. Las siguientes críticas son algunas de las más importantes hechas por los economistas de acuerdo con el primer apartado:
  - a) A. Papandreou afirma que los objetivos de la organización surgen de la intervención entre los diversos participantes en la organización: intervención da lugar a una “función general de preferencias”. Resulta dudoso que esta teoría sea mejor que la teoría de la maximización del beneficio. Plantea serias dificultades de cuantificación.
  - b) K. Rothchild ha sugerido que la motivación principal de la empresa es su pervivencia a largo plazo. Por lo tanto, en sus decisiones de maximizar la seguridad de la organización. El deseo de un beneficio seguro constituye una motivación dominante en las industrias oligopolísticas. W. Fellner ha razonado de manera análoga cuando afirma que las empresas se hallan interesadas en unos “márgenes de seguridad”<sup>30</sup>

“Así pues, constituye tarea constante del economista, con la ayuda cada vez mayor que puede obtener del desarrollo de disciplinas relacionadas, tales como la investigación operativa, la teoría de la decisión, la psicología social, y la teoría de la organización, mejorar sus instrumentos analíticos de forma que se reduzca el real de intratabilidad dentro del campo de la toma de decisiones en la empresa.”<sup>31</sup>

### **3.2.3 El Estudio del Management:**

El management se refiere a la variable organizativa que posee, como papel la definición de los fines, el establecimiento de una estructura, y la coordinación de los procesos de la organización. El management es un término genérico que cubre la administración de todo tipo de organizaciones. Debido a la complejidad de las organizaciones, han existido muchos enfoques en el estudio del management. La aparición de una determinada escuela de pensamiento se halla relacionada con el desarrollo tecnológico, industrial y social, tal como se plantea en un periodo determinado.

---

<sup>30</sup> Tratado de Economía de la Empresa, introducción a la economía empresarial; Vol. 2, Bruce F. Yuil. Pág. 2

<sup>31</sup> Ídem. . Pág. 297

Management Científico: Taylor y Gilbreth fueron los primeros en interesarse por el estudio sistemático de la organización del trabajo hacia finales del pasado siglo, los problemas de management se centraban todavía en aumentar la eficiencia de la producción en vez de vender para un consumo de masas. El capital era relativamente escaso y los costes debían mantenerse un nivel bajo. Las contribuciones de la escuela del management científico fueron el estudio de los métodos y las tareas, con un énfasis en el diseño y la planificación de los medios productivos.<sup>32</sup>

### **3.2.4 La teoría de la decisión**

Esta escuela de pensamiento tiene su origen en los trabajos de Barnard y Simon, los cuales desarrollaron sus nociones antes de la Segunda Guerra Mundial o durante esta. La teoría de la decisión se refiere a la construcción de modelos, de forma que puedan trazarse las relaciones causales de las variables de la organización. La teoría de la decisión emerge en el contexto de una organización de gran escala, que concluye operaciones mundiales en el área de los negocios y la defensa. El desarrollo de modelos matemáticos y su uso, está resultando extraordinariamente importante como una forma científica de la toma de decisiones.<sup>33</sup>

## **3.3 GESTION EMPRESARIAL**

### **3.3.1 Origen de la gestión empresarial**

Aún cuando hasta ahora existen dificultades para establecer el origen de la historia de la administración, algunos escritores, remontan el desarrollo de la misma a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Siglo XIX

Los economistas clásicos como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo. A fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de

---

<sup>32</sup> Tratado de Economía de la Empresa, Organización y Management, Vol. 5; Bruce F. Yuil. Pág. 17-18

<sup>33</sup> ídem. Pág. 20

complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

## **Siglo XX**

Durante el siglo XX las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose.

## **Siglo XXI**

Se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y múltiples estilos de gestión y avances administrativos. Éste siglo ha propiciado un gran auge de las escuelas administrativas que han tomado nuevas orientaciones; entre las más destacadas se encuentran:

- Administración por valores cuyo enfoque es el desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales dirigidos hacia la misión de la organización, con la finalidad de lograr una mayor productividad.
- Administración del cambio que propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.
- Administración del conocimiento, cuyo objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.
- Administración virtual donde a través de sistemas informáticos, de la automotivación y del autocontrol, se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos y se simplifican las estructuras y el tamaño de las organizaciones.<sup>34</sup>

### **3.3.2 Función de los Principios del Proceso Administrativo<sup>35</sup>**

- **William J. Mclarney**  
La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.
- **Henry Fayol**  
Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar, y controlar.

---

<sup>34</sup> Instituto Tecnológico de la Laguna, Fundamentos De Gestión Empresarial. M. A. Diana M. Vázquez Peña

<sup>35</sup> Agustín Reyes Ponce; Definiciones De Administración

- **Isaac Germán Valdivia**  
Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- **José Antonio Fernández Arena**  
Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos.
- **Francisco Loris Casilla**  
Administración es obtener resultados a través del esfuerzo de otros mediante un conjunto sistemático de reglas.

### 3.3.3 El Proceso Administrativo

Es una metodología que permite al administrado, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier persona , maneje eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, cada etapa responde a ses preguntas fundamentales: ¿Qué?. ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, y ¿Dónde?, integrantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración. Por tanto es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los cuales se efectúa la administración<sup>36</sup>

| Planeación   | Organización           | Dirección               | Control              |
|--|------------------------|-------------------------|----------------------|
| - ¿Qué es lo que se quiere hacer?<br>- ¿Qué se va a hacer? | - ¿Cómo se va a hacer? | - Verificar que se haga | - ¿Cómo se ha hecho? |

## 3.4 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

### 3.4.1 Concepto

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las

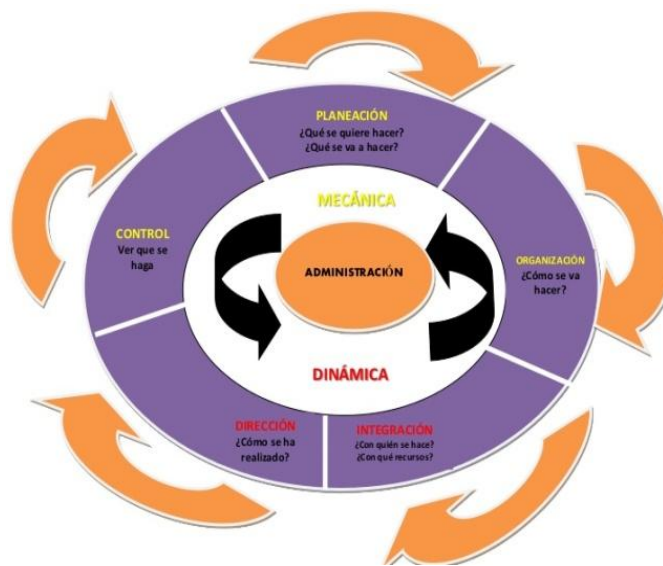
---

<sup>36</sup> <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>

finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica etc.

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

Podemos concluir que gestión implica un sin fin de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.



### 3.4.2 Importancia

Hoy en día las organizaciones sociales al tener una Unidad Productiva (empresa) presentan un gran reto: mantenerse en el mercado. Los grandes cambios en la economía global, las innovaciones del mercado, las políticas y tratados de comercio internacional son tan solo algunas de las variables que impactan directamente la estabilidad de la organización. Lo que se persigue como gerente o gestor de una empresa es asegurar la productividad de la misma, este es el desafío principal de una Microempresa. Por todo lo anterior expuesto se ve la importancia que tiene aprender a gestionar una empresa. Brindándoles conocimientos y herramientas necesarias para aprender el arte de gestionar adecuadamente su negocio.

Por tanto una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su



desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Aunque existan diferentes tipos de empresas y cada una tenga una manera de administrar sus recursos de manera diferente, todos a final de cuentas buscan una sola cosa, vender más y mejor, y en consecuencia obtener más ganancias, y solo hay una manera de hacerlo, a través de la gestión, que nos ayudará y nos impulsara. Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero sobretodo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio.

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores. Sin embargo el empresario puede crear su propio modelo según gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros. Por otro lado cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- ◆ Planear a corto, mediano y largo plazo
- ◆ Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- ◆ Reducción y control de costos
- ◆ Generación de valor agregado
- ◆ Prever el cambio
- ◆ Mantener una visión amplia del negocio

### **3.5 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Es el viejo problema de la gallina y el huevo. Por tanto es necesario que las personas vean con claridad lo que se debe cambiar y que coincidan con ello para después lograr cambio. De ahí en adelante se podrá; cambiar la estructura organizacional que envuelve a las personas – como los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional- todo ello en sintonía con el nuevo tipo de comportamiento.

La mayor parte de las organizaciones entienden equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones ¡Falso!. La administración del cambio organizacional tiene un significado extremadamente amplio y sistemático. La figura que se presenta a continuación nos brinda una idea de los cinco niveles de administración del cambio organizacional.

### **3.5.1 Fases del cambio:**

- 1) Conciencias de que se necesita el cambio.
- 2) Deseo de participar y de apoyar en cambio.
- 3) Conocimiento de cómo implantar el cambio
- 4) Destrezas para implantar las habilidades y los comportamientos requeridos
- 5) Refuerzo consistente para mantener el cambio <sup>37</sup>

El nivel más alto – la competencia organizacional para el cambio planificado – muestra la administración del cambio en todos los niveles de la organización y en todas las áreas del negocio.

### **3.6 OBJETO DE LA ECONOMÍA DE EMPRESA**

El objeto de la economía de empresa lo constituyen los hechos económicos del proceso productivo, en aquellas empresas que pertenecen a los sectores industriales, artesanos y comerciales de la economía privada o pública. Según este autor

La economía de empresa es una disciplina autónoma dentro de las Ciencias Económicas. Posee, por consiguiente, en principio un carácter científico – económico estudiando, sin embargo, sus problemas especialmente bajo puntos de vista de unidades económicas singulares. Por el contrario, la Economía Política, la otra parte autónoma de las disciplinas de las Ciencias Económicas, considerada sus problemas preferentemente en su conexión macro-económica. Ambas disciplinas se complementan mutuamente. No se puede decir, por tanto, ni que la una, considerando los problemas desde el aspecto individual, ni tampoco la otra, considerándolos en su aspecto global, proporcionen un análisis y juicio completo de los sucesos económicos. Además, no se puede ignorar que existen ciertos hechos que interesan a ambas disciplinas directa o totalmente; se trata sobre todo, de la teoría de producción, de costes, del precio, de la inversión y del crédito. Por lo contrario, existen sectores económicos de la empresa, que encierran solamente hasta cierto límite, interés de forma inmediata en la Economía general. Esto no excluye que en principio todas las cuestiones de la Economía general se integren en la problemática de las Ciencias Económicas. Ahora bien, los sucesos económicos en las empresas se encuentran estrechamente ligados a los procesos técnicos.<sup>38</sup>

#### **3.6.1 Clasificación de la Economía de empresa**

1 según la clase de actividad empresarial (de acuerdo con el “objeto” de la empresa) se distinguen:

---

<sup>37</sup> Economía de la Empresa, Teoría y Práctica de la gestión empresarial, Dr. Gutenberg, pág.414

<sup>38</sup> Economía de la Empresa, Teoría y Práctica de la gestión empresarial, Dr. Gutenberg, pág.17

- a) Empresa productoras de bienes
- b) Empresa de prestación de servicios

Empresas de bienes, son aquellas cuyo resultado de actividad lo proporcionan en forma de bienes materiales, aquellas empresas que meramente realizan una cierta elaboración de materias primas o productos.

### **3.6.2 Productividad**

Se entiende por productividad en general, la característica de una persona o cosa, de engendrar algo, de producir. Ya que no es posible obtener productos de cualquier clase, sin haber consumido productos, se puede también decir que productividad constituye la relación entre los productos resultantes y los consumidos.

Producto o resultado es igual al trabajo realizado en una unidad de tiempo determinado. El grado de eficacia del trabajo es igual a la relación entre producto resultante y el empleado.

En toda empresa se emplean y combinan determinadas cantidades de factores productivos con el fin de la actividad productiva de la empresa. Según esto, productividad significa: rendimiento de la combinación de los factores de producción:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto (resultado) de las cantidades de factores empleados}}{\text{Cantidades de factores empleados}}$$

El incremento de la eficiencia del trabajo humano en la empresa depende, sin embargo, además de las condiciones subjetivas, también de las condiciones objetivas del trabajo. Se entiende por condiciones objetivas del trabajo en la empresa, la técnica de trabajo, la configuración del lugar de trabajo y la regularización de los descansos.<sup>39</sup>

Empresas de prestación de servicio, son aquellas que ofrecen su actividad en forma de servicio.

### **3.6.3 Contenido de la ciencia económica de la empresa:**

Se tiene, que si se intenta clasificar el objeto de la economía de empresa según funciones, es decir según principales campos de actividad, se puede partir entonces, de que la función cumbre de la económica de empresa es la dirección. En esta función culmina el conjunto del proceso empresarial. La función de la dirección de la empresa, consiste en fijar la política empresarial a corto y largo plazo y en coordinar los distintos sectores parciales de tiempo se deben conceder a los problemas humanos – sociales la categoría que con derecho les pertenece.

---

<sup>39</sup> Idem. pág.71

Para la solución de sus funciones de dirección se sirve esta de dos instrumentos: LA PLANIFICACION Y LA ORGANIZACIÓN. La planificación fija los objetivos de la política empresarial y asegura al proceso empresarial un cierto orden. La organización convierte la política empresarial planeada en una realidad empresarial concreta. Considerado de esta forma, planificación y organización son las funciones primordiales de la dirección de la empresa. <sup>40</sup>

### **3.7 FUNCIONES DE LA GESTION**

Por todo lo anterior mencionado y de acuerdo a varias investigaciones en las cuales coinciden que para una buena gestión empresarial se deben realizar las siguientes funciones:

- 1) Planificación de la gestión empresarial.
- 2) Organización de la gestión empresarial.
- 3) Dirección de la gestión empresarial.
- 4) Control de la gestión empresarial. <sup>41</sup>

#### **3.7.1 Planificación de la gestión empresarial - Proceso de Management**

Urwick y Gulick, siguiendo algunos de los conceptos de Fayol, desarrollaron un esquema para la clasificación de las funciones del management, consiste en planificar, organizar, reclutamiento de personal, dirección y control. Dichos autores afirmaron que estas funciones eran universales y que se aplicaban a todo tipo de administración. El esquema que desarrollaron consiste en un esquema de un proceso, que lo distingue claramente de un enfoque estructural - de comportamiento. En cierto aspecto se halla ligado a la toma de decisiones, puesto que las funciones son ampliamente autoritarias por su naturaleza. A pesar de que se han dirigido muchas críticas justificadas al esquema del proceso, ha suministrado un importante vocabulario para la literatura sobre el management.

La planificación implica dos fases: selección de los fines u objetivos entre un conjunto de alternativas y selección de medios para alcanzar el fin u objetivo que se ha decidido. La finalidad de la planificación consiste en asegurar un ordenado desarrollo de actividades, así como un comportamiento adecuado por parte de aquellos encargados de la realización de los planes. Por necesidad los planes implican una dimensión temporal, los planes constituyen decisiones acerca de una acción a futuro. Los planes de operación tienden a ser relativamente cortos; los planes en cuanto al empleo de capital en una gran organización pueden trazarse para periodos bastantes largos. Los planes pueden expresarse en términos de recursos, técnicos o monetarios.

---

<sup>40</sup> Economía de la Empresa, Teoría y Práctica de la gestión empresarial, Dr. Gutenberg, pág.2

<sup>41</sup> <http://www.auladeeconomia.com>

Existen marcadas diferencias entre la planificación que repite y la planificación adaptativa o innovadora. La planificación reiterativa implica una reconsideración de un conjunto de variables análogo en puntos temporales secuenciales. Un plan de producción es normalmente, de este tipo. La planificación reiterativa implica solo pequeñas variaciones en las alternativas de acción.

La planificación adaptativa implica un cambio de las estrategias debido a unas condiciones ambientales cambiantes. Estos cambios pueden tener lugar, al mismo tiempo, con respecto a los factores y a los productos.

La planificación innovadora implica algún cambio fundamental en cuanto a fines, estructuras y procesos de la organización. Ejemplos de ella los constituyen la apertura de nuevos mercados, una completa reorganización de la estructura del management y el desarrollo de nuevos procesos técnicos.

En la teoría convencional, el proceso de planificación se preocupa por los medios, habiendo definido claramente los objetivos en términos de standard, el proceso de planificación se desarrolla de acuerdo con los siguientes pasos: descomponer el objetivo en tareas, considerar las disponibilidades de recursos de acción alternativas, seleccionar el curso de acción más eficaz para el cumplimiento de las tareas, ejecutar el plan, revisar los logros y efectuar cualquiera de los ajustes necesarios a los planes. Este tipo de proceso de planificación se coloca el énfasis en la eficiencia. La eficiencia se refiere al uso relativo de recursos o factores con respecto a un producto dado. Obviamente, resulta conveniente utilizar un mínimo de recursos para obtener un producto máximo. Esta fórmula resulta inmediatamente aplicable a la planificación reiterativa, debido a la certidumbre en cuanto a los objetivos; en la cual los objetivos son inciertos.

Proceso de planificación constituye una derivación del proceso de resolución de problemas. Los pasos de tal proceso son: definir el problema, recopilar los hechos relevantes para el problema, emitir supuestos, determinar la causa del problema, desarrollar cursos de acción alternativos para resolver el problema, seleccionar la solución más práctica, dar efectividad a esta solución y, finalmente, valorar la eficacia de la solución. Si se halla que la solución es ineficaz, el problema debe ser planteado de nuevo. En esta fórmula no debe ponerse el énfasis solamente en términos de eficiencia, ósea en el método que resulte mas barato, sino en que se alcance el fin deseado.<sup>42</sup>

Entonces podemos asumir que la planificación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de

---

<sup>42</sup> Tratado de Economía de la Empresa , Organización y Management. ; Bruce F. Yuill. Pág. 39

logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Por tanto la Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. Objetivos Se puede afirmar que la planificación es básica para las otras funciones de la administración, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para que organizar, nadie para dirigir y nada que controlar por lo mencionado entonces se puede concluir que hacer una buena planificación hace que la empresa debe saber a donde quiere llegar, cuales son sus objetivos y decidir que estrategias y actividades van a utilizar para lograrlo.

### **3.7.1.1 Planes estratégicos y operativos**

Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos.

Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos.

- *Marco Temporal:* Corto Plazo (menos de 1 año) y Largo Plazo (Más allá de 5 años)
- *Especificidad:* Específicos (claramente definidos), Direccional (flexibles, establecen guías generales).
- *Frecuencia de uso:* Uso único (son generados para una situación Única), Permanente (planes continuos para actividades repetidas)

Resumiendo y analizando lo anterior expuesto podemos considerar ocho etapas de todo proceso de planificación:

1. Diagnóstico de la situación: deberemos llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la empresa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra. Recordemos que la planificación: Consiste en definir hoy dónde se quiere estar mañana y cómo se piensa llegar.
2. Fijación de objetivos: deberemos determinar tanto los objetivos principales como los secundarios y cuantificarlos. Los objetivos deben ser coherentes, medibles en el tiempo, alcanzables, aceptados por todos los implicados, flexibles a cambios del entorno, jerarquizados y fáciles de comprender.

3. Establecimiento de premisas: deberemos establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Se trata de hacer una previsión sobre lo que ocurrirá con aquellas variables no controlables por la empresa y, que de alguna forma, pueden afectar a la consecución de los objetivos. La finalidad es tener preparadas todas las alternativas posibles.
4. Determinación de líneas de acción: deberemos pensar también en las estrategias. Determinaremos la vías de actuación principales y alternativas que consideremos óptimas para alcanzar los objetivos fijados.
5. Evaluación de las líneas de acción: deberemos analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias identificadas para saber con qué contamos y qué debemos tener en cuenta.
6. Elección de una línea de acción: deberemos elegir el conjunto de estrategias y alternativas que nos proporcionen mayores garantías de éxito.
7. Elaboración de planes derivados: deberemos desarrollar una serie de planes anexos que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones por grupos de actividad.
8. Presupuesto: por último, deberemos cuantificar el plan en unidades monetarias.

Estas ocho etapas lograran contribuir a la, contribución de los objetivos, extensión de la planeación, eficacia de los planes.

### **3.7.1.2      Objetivo de la Planificación:** <sup>43</sup>

Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

#### *Estableciendo OBJETIVOS*

- Convertir la visión en específicos blancos de acción.
- Crear normas para rastrear el desempeño.
- Presiona a ser innovadores y enfocados.
- Ayuda a prevenir costos y complacencias si los blancos necesitan alargarse.

### **3.7.1.3      Tipos de objetivos requeridos**

- **Objetivos Financieros**  
Resultados enfocados en mejorar el desempeño financiero de la compañía.

---

<sup>43</sup> STONER J., WANKEL C. *Administration*. Prentice-Hall. México, 1990.

- **Objetivos estratégicos**  
Resultados enfocados en mejorar la competitividad y su posición de negocios a largo plazo.

### **3.7.2 Organización de la gestión empresarial**

#### **3.7.2.1 Teoría de la organización**

La teoría de la organización busca desarrollar esquemas, modelos y proposiciones acerca de las variables de la organización, incluyendo las funciones, estructuras, decisiones, procesos, comportamiento, relaciones y lazos con los factores ambientales. De origen comparativamente reciente, no constituye una ampliación de las antiguas teorías del management y las relaciones humanas, sino una síntesis de disciplinas que se refieren al comportamiento, como la psicología, ciencia, política, antropología social y sociológica. Quizás intente integrar estudios filosóficos y cuantitativos. Una de sus características esenciales es que se refiere, no solo el conjunto de variables que constituyen la totalidad de la organización.

La teoría de la organización todavía no ha logrado alcanzar una madurez con la que puedan explicarse y sintetizarse muchos de los fenómenos de la organización. Todavía se enfrenta a problemas considerables al integrar los aspectos funcionales o especializados de la administración. Por ejemplo en el campo de la administración empresarial, los esquemas para el estudio del management financiero, comercial y de operaciones, tienden a no ser análogos, y el tema sigue estando considerablemente fragmentado de enseñanza de las escuelas de administración de empresas.<sup>44</sup>

#### **3.7.2.2 Desarrollo organizacional:**

El desarrollo organizacional, es un esfuerzo de largo plazo, apoyando por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura inter-grupal, que cuentan con la ayuda de un facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación.<sup>45</sup>

El desarrollo organizacional consiste en aplicar los conocimientos de las ciencias conductuales en un esfuerzo de largo plazo por mejorar las capacidades de la organización para enfrentar los

---

<sup>44</sup> Tratado de Economía de la Empresa, Organización y Management. ; Bruce F. Yuil. Pág. 31

<sup>45</sup> Gestión del Talento Humano; Idalberto Chavenato. Pág.425



cambios del ambiente externo y por aumentar sus habilidades para la solución de problemas. Asimismo es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanísticos y democráticos, que buscan incrementar la eficiencia de la organización y el bienestar de los trabajadores.

- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

Todo esto permitirá a los empresarios que áreas necesitan para su fundamento, designas las posibilidades a cada trabajador y cada puesto de trabajo, distribuir tareas que se van a realizar entre otros.

Asimismo, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control.

### **3.7.2.3 Administración de Recursos humanos:**

Los recursos humanos de la organización (RR.HH.) Son el componente más importante de la misma. Podemos referirnos a ellos de la perspectiva de la organización, entendiéndolos como el conjunto de recursos (conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de una organización aportan para que esta pueda lograr su misión. Las organizaciones intentan conseguir personas (mediante la selección, la formación y el desarrollo de personas) capaces de contribuir y aportar el repertorio de competencias, habilidades y destrezas necesarios para el beneficio tanto de la unidad Productiva (micro empresa) así como también de la organización.

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Lo que busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo, junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.<sup>46</sup>

Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal

- Capacidad de trabajo: Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos: Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica, como dice el autor Idalberto Chiavenato, "La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio . la inteligencia que toma decisiones"<sup>47</sup>.

Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas. Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos. Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, sino, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente. La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos. Se puede afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

---

<sup>46</sup> Gestión del Talento Humano; Idalberto Chavenato. pág.64

<sup>47</sup> Gestión del Talento Humano; Idalberto Chavenato pág.59

Es importante resaltar que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo.. En definitiva, el ser humano se parecerá más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas. Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto. Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando. En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. <sup>48</sup>

La Administración de Recursos Humanos se refiere a las políticas y las practicas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- 1) Integrar talentos a la organización
- 2) Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- 3) Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.

Por tanto las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación con otras organizaciones. <sup>49</sup>

### **3.7.3 Dirección de la gestión empresarial**

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados. Dirección, conducción y liderazgo: Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

---

<sup>48</sup> Ídem. pág.64

<sup>49</sup> Gestión del Talento Humano; Idalberto Chavenato, pág.9

- a. En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- b. En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.<sup>50</sup>

Dirigir implica, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Por tanto en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación, por parte de los responsables de la dirección de una empresa, para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Los responsables de dirigir deben tratar de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, a través de los siguientes pasos:

- Producir: Resultados, metas, eficacia.
- Administrar: Eficiencia, funciones.
- Empezar: Crear, innovar.
- Integrar: Personas, equipos y cultura.

Quien dirige debe conocer lo siguiente:

- Consigue resultados
- Conoce su especialidad
- Está muy motivado
- Es buen administrador
- Es creativo
- Está dispuesto asumir riesgos
- Es un líder para su equipo

### **3.7.3.1 Funciones principales:**

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con funciones fundamentales para el desempeño de la empresa.

---

<sup>50</sup> STONER J., WANKEL C. *Administration*. Prentice-Hall. México, 1990.

Los propietarios, gestores y ejecutivos son un activo muy importante en las empresas. Hoy en día, la sociedad y la economía exigen a las organizaciones generar riqueza y valor añadido. Hay un compromiso con los personas que apuestan a ello, y también con el conjunto de la sociedad.

Ampliando y actualizando sus conocimientos sobre las distintas áreas de gestión empresarial. Proporcionando una visión estratégica de la empresa, lo que favorece y mejora el proceso de toma de decisiones a nivel de gestión general. Ayudar a mejorar la gestión empresarial de forma que optimice la utilización de los recursos disponibles, tanto los materiales como los humanos y financieros. Conocer las necesidades por la que atraviesa su empresa oh en nuestro caso las Unidades Productivas.

### **3.7.3.2 Cualidades y conocimientos de un buen gestor**

El responsable o encargado de la empresa tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella. Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique: El personal deberá conocer con claridad que se espera de ellos.

El personal deberá participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar. El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos. El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.

### **3.7.3.3 La comunicación**

La comunicación es la base de las relaciones humanas, al igual que en la sociedad una buena, correcta y clara comunicación nos puede ahorrar muchos malentendidos, en una empresa sucede lo mismo, un clima de cordialidad y de buena comunicación, nos permitirá desarrollarnos más y mejor en nuestro ambiente de trabajo, haciendo más y mejores cosas, pero si en lugar de llevar una cordial y buena comunicación, el trabajo se verá mermado por los problemas más comunes y mas importantes dentro de cualquier organización, la incorrecta comunicación.

## **3.7.4 Control de la gestión empresarial**

### **3.7.4.1 Control**

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Control: Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

Es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

Todos los responsables de una empresa deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los responsables o administradores no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los responsables a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El responsable debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- 1.** Establecer las normas de desempeño.
- 2.** Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- 3.** Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

Existen tres enfoques diferentes para diseñar sistemas de control:

- *El control de mercado* es un enfoque para controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación

relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

- El *control burocrático* se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.
- El *control de clan*, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los empresarios o responsables de una empresa saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

- \* Establecer estándares
- \* Medición
- \* Corrección
- \* Retroalimentación

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

### **3.7.4.2 Sistema de Control <sup>51</sup>**

Conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre si, con el objeto de evaluar la gestión y contribuir a su eficiencia y eficacia.

**Ambiente de Control:**

Condiciones o circunstancias en las cuales se desarrollan las acciones de control de una empresa.

**Control Interno Operacional:**

Su propósito es operativo y se ejerce por departamentos operacionales más que por lo financiero y contable, aunque aquellos utilicen estos últimos como fuente de información

**Elementos del Control:**

- **Organización:** está constituida por la estructura orgánica; las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación; la división de labores, asignación de responsabilidad y otros aspectos.
- **Definición de Objetivos:** son los medios de referencia que utiliza el control para evaluar la gestión institucional.
- **Procesos y Procedimientos:** los procesos son las diversas etapas que comprende el control. En cambio los procedimientos, son las técnicas y prácticas, que se aplican a la institución, actividades o funciones que se evalúan.
- **Desempeño del Personal:** comprende la captación, entrenamiento, ejecución de actividades, retribuciones por el trabajo y los resultados de sus actividades (eficiencia o deficiencia), así como la moralidad y ética que aplican.
- **Supervisión Permanente:** comprende el conjunto de acciones para observar, examinar, inspeccionar las actividades del personal.

### **3.7.4.3 Componentes del Control**

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), considera los siguientes componentes: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

---

<sup>51</sup> Koontz / O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.



Objetivos del Control Interno en el Marco del Informe COSO:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

#### **3.7.4.4 Proceso de Control**

Son las etapas que comprende el control. Cada etapa tiene su propia metodología, sus técnicas, acciones y procedimientos. Comprende la planeación, organización dirección, coordinación e integración, ejecución e informes.

#### **3.7.4.5 Acciones de Control**

Efecto de aplicar los procedimientos, técnicas y prácticas en una empresa. Son los procedimientos utilizados en las actividades de control de la entidad.

#### **3.7.4.6 Riesgos de Control**

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles y tomar las medidas oportunas y gestionarlos

#### **3.7.4.7 El Control como un Sistema de Retroalimentación**

La posición de considerar al control tan sólo como el establecimiento de normas, medidas de evaluación y corrección de desviaciones, ha cambiado en los últimos tiempos. Con seguridad, los Directores miden la labor real, la comparan contra las normas, e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias debe implantar y mejorar programas de acción correctiva con objeto de alcanzar los objetivos deseados.

#### **3.7.4.8 Lo que se puede lograr con el Control Interno**

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, organización, administración, rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras

consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad oh en nuestro caso una Unidad Productiva llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.<sup>52</sup>

### **3.7.5 Gestión Ambiental**

Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente

### **3.8 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Entendemos la gestión tecnológica como el manejo de recursos tecnológicos y tecnologías, en un proceso dinámico y evolutivo, con miras a alcanzarlos objetivos de la organización. Esto significa que nuestro enfoque tiene una concepción sistémica, dado que se privilegia el resultado global (de acuerdo con los objetivos de la organización), y se subordinan a éste los resultados locales (de las partes). Las empresas (o las unidades estratégicas de negocios) constituyen organizaciones que evolucionan permanentemente, es decir son sistemas dinámicos. Adicionalmente, la actividad empresarial se desarrolla dentro de un contexto que incluye el marco regulatorio y los mercados externos, que también evolucionan, constituyendo un supra sistema dinámico.

El tipo de tecnología existente en una organización determina los procesos, operaciones, equipo capital y primeras materias utilizadas y el personal empleado. La tecnología determina el utillaje físico de la organización, así como el tipo de conocimientos necesarios para su operación. Obviamente, la tecnología posee una influencia considerable sobre los factores que se necesitan de los productos que se obtienen. Dentro de las limitaciones impuestas por la tecnología, las condiciones económicas determinan la elección entre alternativas, tanto para la adquisición de factores como para la disposición de los productos.

A pesar de la importancia de la tecnología como variable en la organización, los intentos de clasificación de las tecnologías son muy ambiguos. Evidentemente, las definiciones de tipo estadístico utilizadas para clasificar las industrias resultan demasiado amplias para los propósitos de la teoría de la organización.

THOMPSON ha clasificado las tecnologías en tres tipos: de larga conexión, intermedias e intensivas. Las tecnologías de larga conexión caracterizan la mayoría de las operaciones manufactureras en cuanto implican las transformaciones de primeras materias a través de las distintas etapas del proceso productivo, en bienes o mercancías.

---

<sup>52</sup> Koontz / O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

La tecnología implica normalmente el uso de primeras materias o bienes semiterminados, de energía y de volúmenes de capital considerables. La organización produce formas así como utilidad en términos de tiempo y lugar.

Las tecnologías pueden definirse con respecto a la intensidad de capital relativa. En un sistema manual se utiliza el trabajo como el medio principal en las operaciones, en algunas situaciones quizá se utilice también cierto equipo poco complicado. Un sistema de tecnología artesano define un sistema manual en el que se utilizan herramientas y conocimientos especializados para la producción o para la obtención de ser vicios. Los sistemas pierden gradualmente su importancia a medida que el equipo que empieza a utilizarse reemplaza a la necesidad de habilidad y conocimiento por parte del operario. Un sistema tecnología administrativa es el que existe en la oficina, también aquí la aparición de formas electrónicas del proceso datos sustituye rápidamente a tal sistema tecnológico<sup>53</sup> .

### **3.9 RECURSOS MATERIALES**

Los recursos materiales de las empresas son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma. Ejemplos de recursos físicos son:

- Bienes inmuebles: oficinas, galpones, terrenos, campos, etc.
- Maquinaria- Automóviles y Camiones
- Insumos para la producción: materiales, químicos,
- Material de oficina: computadoras, escritorios, muebles, impresoras, teléfonos,
- Productos terminados: disponibles para la venta o almacenados

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución

Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. en productos finales debidamente distribuidos.

### **3.10 RECURSOS FINANCIEROS**

Los estados financieros empresariales son instrumentos de análisis e interpretación de los resultados de gestión del negocio de la empresa, cuya exposición cuantitativa de resumen expresa la situación económica y financiera durante un periodo dado.

---

<sup>53</sup> Tratado de Economía de la Empresa , Organización y Management. ; bruce F. Yuil. Pág. 54-56

Los estados financieros condensan y clasifican la información económica y financiera que contemplan ofrecen las cuentas del libro mayor y las clasifican de acuerdo a los principios de la Contabilidad General para ofrecer los siguientes antecedentes:

- El resultado de las operaciones económicas de la empresa durante un periodo establecido.
- La situación financiera y el valor real de los negocios en un momento dado.

Es obvio que la primera información financiera lo constituye el Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de resultados; y la seguridad, el Balance General o Estado de Situación.

En la práctica los estados financieros se formulan para cumplir con los objetivos económicos y financieros de toda organización empresarial y por ende para conocer la mala o buena marcha del negocio en el corto plazo, siendo los principales requisitos los siguientes:

1. Para obtener los datos contables o establecidos que toda empresa requiere en forma mensual o anual, para efectos de poder precisar la situación económica en un momento dado y los resultados de sus operaciones en el corto plazo.
2. Para establecer una estructura de control administrativo sobre todos los valores susceptibles de manipulación fraudulenta, negligente e ineficiente.
3. Para ofrecer la experiencia sobre el manejo económico o financiero que las organizaciones empresariales requieren para la toma de decisiones adecuadas y anticipar el futuro del negocio con precisión, con la finalidad de resolver las deficiencias observadas oportunamente.<sup>54</sup>

Por lo general los estados financieros permiten a los usuarios e interesados de la empresa, a conocer las siguientes gestiones económicas y financieras:

- Su situación crediticia, favorable o no favorable.
- La capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo.
- La inversión operativa a capital de trabajo de la empresa.
- La proporción de la estructura financiera.
- Las inversiones en existencia a activo fijo.
- La proporción de la utilidad neta de capital invertido
- La situación financiera de la empresa.
- Los resultados de la gestión empresarial.
- Los ingresos y ventas netas.
- Los costos fijos y variables de la empresa.

---

<sup>54</sup> Gestión Empresarial , pequeña micro empresa, Simón Andrade E. , Pág. 337-238

- Las obligaciones legales, laborales y tributarios de la firma.

Los estados financieros proporcionan información de carácter interno y externo.

En lo interno, comunica y accionista sobre seguridad y rendimiento de los intereses, siendo fuente de información de los gerentes y personal operativo de la empresa respecto a los resultados económicos de gestión y posición de la situación financiera existente.

En lo externo, proporcionar una información a los acreedores y instituciones financieras respecto a la capacidad de liquides y solvencia financiera de la empresa, a fin de **mantener, proteger el crédito de los prestamistas**. Asimismo es fuente de información de las entidades gubernamentales, respecto a las operaciones efectuadas, por la empresa, que permite determinar la rentabilidad empresarial y puede calcular la materia imponible para el fisco.<sup>55</sup>

Interpretando a Ross (2000) la gestión financiera tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre la administración empresarial.

Para Van Horne (1995), la gestión empresarial no se puede entender separada de la gestión financiera y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio de las empresas en sus respectivos enclaves. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les será necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influye en las situaciones generales de estas empresas.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos:

- 1) La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- 2) En segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

El primer elemento recoge aspectos propios del crecimiento de las empresas que se dilucidó a partir de la crisis financiera de inicios de los años 80, y en una segunda etapa con apertura a terceros no asociados en los 90s. Las discusiones en torno de éste tema colocó en controversia a algunos consejos de administración frente a las gerencias generales de varias de las organizaciones analizadas. Esto en el sentido de cuál era la forma más acorde y en qué mercados

---

<sup>55</sup> IDEM , Pág. 239

se debía captar y colocar recursos financieros. Con el segundo elemento no se plantearon discusiones en relación con los esfuerzos y exigencias en el manejo del dinero. Esto es indiscutible y reforzado en éste contexto por una buena gestión de administración. Hubo si puntos de vista encontrados sobre el manejo de los niveles de rentabilidad y sus incidencias en el propósito empresarial (corregir el desequilibrio del poder del mercado). Las tasa de interés para las colocaciones de dinero en entidades asociadas y terceros versus la maximización de la utilidad en su colocación; la relación del costo del crédito versus el cumplimiento del propósito empresarial.

Por todo lo analizado por las distintas investigaciones con respecto al tema de gestión Financiera podemos concluir que es; obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Los recursos financieros pueden clasificarse atendiendo a diversos aspectos, pero una forma de hacerlo muy importante es en correspondencia con la liquidez (capacidad inmediata de pago) que representan. Bajo este criterio pueden identificarse las siguientes cinco categorías:

- Efectivo (en caja o banco): es el recurso financiero que obviamente proporciona la mayor liquidez. Tiene asociado el riesgo de la inflación y de las variaciones en el tipo de cambio.
- Obligaciones de pago de corto plazo: ocupa el segundo lugar en términos de liquidez y está constituido por los diferentes documentos que avalan la deuda contraída con la entidad por personas naturales o jurídicas. Tiene asociado el riesgo de la insolvencia de los deudores.
- Obligaciones de pago a largo plazo: ocupan el tercer lugar en cuanto a la factibilidad de aportar liquidez, ya que la disponibilidad de esos recursos es más distante que en el caso anterior. En este caso el riesgo existente, además de la insolvencia (cuya probabilidad es superior al caso anterior ya que se requiere de un mayor tiempo para efectuar el cobro) es la inflación y el tipo de cambio.
- Inventarios: Normalmente los inventarios se consideran los activos con mayor inercia en el aporte de liquidez, atendiendo a que su venta mayorista puede demorar bastante, al representar un monto elevado. No obstante, en esta clasificación se ubican por delante de los activos fijos, atendiendo a que éstos últimos se comercializan en su totalidad en el caso extremo de que la empresa cierre por cualquier causa y no durante su operación cotidiana, donde es posible que se reemplace una parte de los mismos. Tiene asociado el riesgo del deterioro, el vencimiento y la obsolescencia, asumiendo una debida cobertura en el seguro.
- Activos Fijos: ocupan el último lugar en los recursos financieros pues su realización es la más demorada, ya que generalmente el monto de la transacción es relativamente elevado. A este tipo de recurso se le asocia el riesgo de la depreciación moral.

### 3.11 RECURSOS NATURALES

Los recursos naturales son aquellos elementos proporcionados por la naturaleza sin intervención del hombre y que pueden ser aprovechados por el hombre para satisfacer sus necesidades. Además de los recursos naturales, existen los recursos humanos, los recursos culturales, las maquinarias, los bienes inmuebles, etc. Claramente vemos que otros tipos de recursos no son provistos por la naturaleza sin intervención humana, sino que son creados por el hombre.

### 3.12 LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS CAUSAS DE SUS FRACASOS <sup>56</sup>

Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo todos aquellos factores pasibles de comprometerla.

A continuación se desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los riesgos que los mismos acarrearán.

1. **Falta de experiencia.** La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.
2. **Falta de dinero/capital.** Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por

---

<sup>56</sup> [http://www.degerencia.com/articulo/las\\_pequeñas\\_empresas\\_y\\_las\\_causas\\_de\\_sus\\_fracasos](http://www.degerencia.com/articulo/las_pequeñas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos)

ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.

3. **Mala ubicación.** La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.
4. **Fallas en la planeación.** Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice “Quien no planifica, planifica para el desastre”. Es de importancia fundamental conocer cuales son las demandas o necesidades de los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, debemos conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.
5. **Graves errores en la fijación de estrategias.** Vinculadas directamente al punto anterior implica la comisión de graves falencias a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno pueden llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.
6. **Falta o ausencia de planes alternativos.** Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.
7. **Falta o falencias en el control presupuestario y de gestión.** La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa



mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.

8. **Falta de capacitación del empresario y directivo.** Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a lo cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
9. **Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez.** Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria. En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda liquidan de la manera mas rápida posible sus stock y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros.
10. **Tener expectativas poco realistas.** Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo.
11. **Mala gestión del riesgo.** Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible

pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso.

Hacer posible y factible la continuidad de la empresa implica verificar sinceramente cada uno de los puntos anteriores por parte del empresario, adoptando las medidas correctivas necesarias.

### **3.13 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA EXITOSA<sup>57</sup>**

Toda empresa tiene como clave del éxito al empresario, y el empresario es la persona que con información, conocimientos, contactos y altos niveles de innovación y creatividad, reúne el dinero, los equipos, las materias primas y el personal adecuado para poner en marcha una empresa para lograr el éxito continuo prolongado, y que con un alto espíritu emprendedor, es capaz de llevar adelante un sueño sobre la base de un plan previamente establecido. Características de los empresarios exitosos: Las principales características y capacidades fundamentales que contribuyen con el éxito de un empresario son las siguientes:

- Capacidad para detectar oportunidades. Debe tener la habilidad para detectar oportunidades, es decir, olfato para visualizar un negocio donde los otros solo ven caos, dificultades e incluso amenazas. Para esto debe estar constantemente informado de todos los cambios que se dan en el entorno y listo para actuar.
- Capacidad para innovar o crear Dentro de un mundo cambiante como el de hoy, debe tener la capacidad de innovar y crear nuevos productos, servicios o procesos para satisfacer de una manera más eficiente las necesidades de sus clientes. Para ello debe estar muy bien informado y utilizar adecuadamente su inteligencia para la innovación.
- Capacidad para enfrentarse a los cambios del entorno. La vida del empresario está llena de retos y vicisitudes, pues el entorno empresarial cambia constantemente afectando directa o indirectamente a la organización, por lo tanto, el empresario y la organización deben anticiparse a esos cambios y ser flexibles para adecuarse rápidamente a ese entorno. Algunos factores del entorno que pueden afectar los resultados de la empresa son: el tipo de cambio, las tasas de interés, el índice de inflación, los cambios en los gustos de los clientes, etc.

---

<sup>57</sup> <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/organizaciones/66-exit-frac-emp.html>

- Capacidad para adaptarse a los cambios. Debe ser una persona optimista que con entusiasmo, esfuerzo, dedicación, conocimientos y muchas horas de trabajo- se anticipe al cambio, responda a él y lo explote siendo capaz de convertir una amenaza en una oportunidad. Por ejemplo, durante épocas de baja producción, y por consiguiente bajos ingresos, un empresario optimista verá esta situación como una oportunidad para capacitar e integrar a su personal o hacer mantenimiento a sus máquinas y equipos, es decir siempre estará en búsqueda para sacar provecho de cualquier circunstancia o acontecimiento por más negativo que fuera.
- Capacidad de dirección Debe ser capaz de liderar el proceso con visión, creación y cambio, es decir no solo debe ser capaz de conducir a un equipo hacia los objetivos planteados, sino también debe ser capaz de inspirar a sus colaboradores para que logren dichos objetivos con entusiasmo y compromiso.
- Capacidad para tomar decisiones El empresario deberá tomar decisiones constantemente a pesar de la falta de información oportuna y fiable, confiando en su intuición pero también en su racionalidad, fruto de su experiencia, su conocimiento y su visión de futuro.

## **IV CAPITULO: MARCO CONTEXTUAL- MyPEs**

### **ANTECEDENTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN BOLIVIA**

#### **4.1 CONTEXTO MACRO ECONÓMICO - ANTES DE LA NUEVA CPE (2005)**

Hasta la primera mitad de la década de 1980, el modelo de desarrollo de Bolivia estaba basado en un capitalismo de Estado, donde el Estado participaba directamente en la actividad productiva. Este modelo si bien tuvo importantes resultados en términos de crecimiento, en especial durante la década de 1970, cuando se alcanzo una tasa de crecimiento promedio superior a 5% al año, solo era sostenible en la medida en que el Estado contaba con el financiamiento de recursos externos (UDAPE, 1993).

Las acciones del estado no se basaban en criterios de eficiencia, eficacia o sostenibilidad financiera, disminuyendo paulatinamente su capacidad de diseñar y llevar a cabo sus políticas y programas de gasto e inversión pública. Al iniciar la década de 1980, el Estado era ineficiente y operaba con elevados y crecientes niveles de déficit fiscal, que cada vez más eran financiados con recursos internos y préstamos externos.

En la primera mitad de la década de 1980, Bolivia sufre un proceso de estanflación<sup>58</sup>, asociado a un fuerte proceso de informatización y desintermediación financiera, elevadas tasas de desempleo y subempleo, una fuerte caída de los ingresos tributarios y persistencia de un elevado desequilibrio fiscal, que al ser financiado cada vez más con emisión de dinero derivo en una espiral hiperinflacionaria.

El origen de esta situación se encuentra tanto en errores de política económica interna, la reversión del entorno externo que había sido favorable, “shoks” de oferta relacionados a factores climatológicos (El Niño) y a los precios internacionales de las materias primas e inestabilidad política elevada.

La crisis económica, política y social que caracterizo a Bolivia durante la primera mitad de la década de 1980, determino la necesidad de impulsar un nuevo modelo de desarrollo en el país, basado en un programa de estabilización económica, de carácter ortodoxo, a partir de la promulgación de Decreto Supremo 21060, en agosto de 1985, que instauraba la Nueva Política Económica (NPE).

---

<sup>58</sup>Caída del producto y aumento de la inflación. La tasa de inflación de los doce meses que determinaron en agosto de 1985 supero el 23.000%; Análisis de los efectos de las Políticas Monetarias adoptadas por los países andinos entre 1970 y 1999; *Roberto Ayala*.

La NPE consistió en una aplicación combinada de políticas fiscal y monetaria restrictivas, asociada a una fuerte devaluación y posterior estabilización de tipo de cambio. El programa fue implementado simultáneamente, dentro de un tratamiento de “Shock”, que fue posteriormente apoyado con asistencia externa internacional, para garantizar su sostenibilidad, a diferencia del enfoque gradualista y heterodoxo que se había seguido hasta ese momento.

El fundamento para el enfoque se basó en que era necesario dar credibilidad al programa para aumentar sus posibilidades de éxito. A diferencia de otros programas de estabilización realizados en la región se promovió simultáneamente la liberación en los mercados de bienes, comercial financiero y en parte del mercado de trabajo.

Durante el periodo de 1992 a 1994, se inicia la transferencia de empresas públicas al sector privado, mediante los procesos de privatización y capitalización. Las razones básicas para privatizar fueron:

- El cambio de papel del Estado, que no debería participar directamente en la producción, para destinar los recursos públicos e inversiones sociales.
- La reducción de la capacidad de acceso a créditos multilaterales, bilaterales y comerciales destinados a las empresas públicas.
- La necesidad de aumentar los niveles de inversión y la eficiencia en la economía, incrementando la participación privada.
- Desarrollar el mercado de capitales y
- Democratizar el capital posibilitando que los trabajadores sean accionistas de las empresas donde trabajan, adquiriendo acciones con sus propios beneficios sociales.

Fuera del proceso de privatización y capitalización, las reformas estructurales del estado más importantes fueron las siguientes:

- Reforma de sistemas de pensiones y distribución de los beneficios de la capitalización
- Participación popular y descentralización administrativa
- Reforma educativa
- La reforma en salud
- Lucha contra la pobreza y gasto social.

En síntesis, el programa de estabilización tuvo un tratamiento de Shock, y fue manteniendo a partir de consistentes políticas fiscales, monetarias y cambiarias.

Las reformas estructurales tuvieron un tratamiento más gradual y secuencial en el tiempo, que puede ser explicado por la carencia de recursos humanos, financieros, institucionales y de marcos legales para implementar más rápidamente estas reformas, además de la falta de experiencia en el

país para ejecutarlas y la necesidad de buscar apoyos políticos para garantizar la sostenibilidad política de las mismas.

A partir del año 1999 hasta 2005 el país ha estado viviendo una crisis que ha desnudado problemas estructurales relacionados con la poca diversificación y baja productividad de los sectores productivos, la débil infraestructura física y de transporte y el bajo nivel de educación y las condiciones de vida de la población boliviana. A lo mencionado anteriormente y desde la perspectiva del empresariado, existen factores vitales como la inseguridad jurídica para realizar inversiones, la corrupción en organizaciones del estado y la dificultad de orden político, económico y social que sirvan para reactivar y fortalecer la economía del país, esto podría generar recesión e inflación a la vez, como ocurrió en los años ochenta y que se convierte en una permanente amenaza para un gobierno.

Después de seis años de crisis económica, el déficit fiscal está siendo soportado por el sector informal de la economía y por la población de medianos y altos ingresos por medio de tributación; y en la perspectiva de muchos empresarios, esto es un castigo a la formalidad, impidiendo el crecimiento de la demanda agregada y de la inversión en la economía. Otro aspecto que limito al actual gobierno de ese entonces (2005) se relaciona con la existencia de fuertes presiones departamentales vinculadas con la expectativas de orden de autonomía regional, la instauración de una asamblea constituyente y procesos de referéndum que mantienen al gobierno ocupado en resolver conflictos de orden social y regional y no en programas de reactivación productiva y por ende económica que sirvan para reducir la crisis y el fortalecimiento del sector productivo.

#### **4.1.2 Plan Nacional de Desarrollo Alternativo 2004-2008**

En este Plan se toma en cuenta aspectos que desde entonces eran importantes para tomar en cuenta para el desarrollo de las micros y pequeñas empresa como el de “mejorar la eficiencia y eficacia institucional y fortalecer las capacidades participativas y organizativas de la población

Las Instituciones del Estado, incluyendo a los Gobiernos Municipales, proyectos de desarrollo Alternativo, organizaciones de productores, empresarios privados y otras vinculadas con el proceso de Desarrollo Alternativo, deben ser capaces de conformar un entono institucional acorde a las necesidades actuales del proceso Desarrollo Alternativo en las diferentes instancias en que interactuar. El establecimiento de mecanismos ágiles de coordinación interinstitucional, la definición clara de sus roles, la planificación estratégica y participativa deben generar sinergias y complementariedades, los gobiernos municipal, los proyectos de desarrollo Alternativo y los empresarios, en función de objetivos comunes para el desarrollo socioeconómico.

De igual manera el fortalecimiento de las capacidades participativas u organizativas de la población permitirá consolidar el proceso de construcción ciudadana, en el pleno ejercicio de los derechos democráticos y constitucionales de la población, y consiguientemente tomar sus propias decisiones con relación a su desarrollo.”<sup>59</sup>

#### **4.1.2.1 Desarrollo Económico 2004 - 2008**

Para poder complementar este punto dentro del Plan nacional de Desarrollo Alternativo 2004- 2008 se toma en cuenta “Las políticas y estrategias identificadas como prioritarias por el Gobierno y los actores sociales es:

a) ampliar la cobertura de los beneficiarios del Desarrollo Alternativo

la principal actividad económica que puede absorber una importante cantidad de mano de obra es el sector agropecuario.....también promoverá la diversificación productiva , como la artesanía, madera, y productos de madera, servicios de turismo, agroindustria, procesamiento de leche y otras que tengan potencialidades para ser desarrolladas”.<sup>60</sup>

#### **4.1.3 Las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas**

Tomando en cuenta el contexto macro y la situación económica y productiva de Bolivia, el sector empresarial privado y las instituciones y empresas del estado no generan suficientes fuentes de trabajo para cubrir la demanda de empleo existente, unido a esto, las migraciones campo- ciudad y el crecimiento natural de la población son las razones más importantes para el desempleo. A partir de estos hechos, las personas de edad económicamente activa tienen la necesidad de insertarse o conseguir empleo y por tanto generar ingresos. Estas razones quizás sean las más relevantes para la aparición de la micro y pequeñas empresas informales y fue una constante desde el año 1998 al 2005 .<sup>61</sup>

Antes de 1998 también hubieron fenómenos inductores para la creación de las micro y pequeñas empresas, dichos fenómenos están ligados a procesos tales como: la reforma del Estado y el cierre de las empresas estatales<sup>62</sup>, que dieron lugar a la relocalización<sup>63</sup> de trabajadores de las empresas estatales que pertenecían a los rubros de: minería, ingenios, fundiciones y maestranzas,

---

<sup>59</sup> Plan Nacional de Desarrollo Alternativo 2004-2008 pág. 22

<sup>60</sup> Ídem. pág. 26

<sup>61</sup> Entrevista realizada a Ing. Gary Montaña Hernández; Especialización de post grado en pequeña y mediana empresa,, autor de investigaciones específicas relacionadas con el tema.

<sup>62</sup> Por ejemplo en la Corporación Minera de Bolivia se despidieron cerca de 30.000 trabajadores.

<sup>63</sup> Término utilizado en Bolivia sinónimo de despido de trabajadores mineros.

principalmente, generando desocupación. Posteriormente y a partir del año 2000 la erradicación excedentaria de la hoja de coca en el departamento de Cochabamba y específicamente en el Chapare, redujo los ingresos de una parte importante de esta población, considerándose también un fenómeno inductor.

En opinión de investigadores, gran parte del sector de la micro y pequeña empresa, es **empresario por necesidad antes que por vocación**; ello afecta negativamente a la visión y a la auto concepción de empresas, así como a la estabilidad del negocio en el mediano y largo plazo, puesto que una persona que encuentra un trabajo asalariado deja su unidad económica o también puede quedarse el caso de movilidad entre actividades económicas (por ejemplo: 6 meses al año son empresarios y los restantes son agricultores).

Otra razón para la incorporación a las microempresas al sector informal se relaciona con las bajas exigencias (baja formación y reducido capital), que habrían favorecido al ingreso de la población desocupada al sector, que se ha traducido en autogeneración de empleo e ingresos.

Existen otro grupo minoritario que conforman las PyMEs que efectivamente es gente con vocación empresarial. Dicho grupo, pertenece a clases sociales media e inclusive alta, que deciden instalar un negocio. Normalmente tienen aspiraciones de independencia laboral, expectativas de mejorar sus ingresos o generar ingresos propios, brindar bienes y/o servicios, o existen una tradición familiar que heredan o crean su propia unidad económica del mismo u otro rubro, aspecto que hace que estos se multipliquen.

La importancia que tiene el sector de la micro y pequeña empresa y mediana empresa en la estructura económica nacional convierten al sector en una pieza estratégica importante para el desarrollo integral del país. La relevancia se manifestó una vez que se dejó de considerar al sector informal como un producto puramente marginal de la economía y se comprobó especialmente las MyPES generaban una importante parte del ocupación a nivel nacional y por tanto debían ser tratadas como un instrumento para la generación de empleo y por ende el crecimiento del país<sup>64</sup>. En Bolivia esto se vio unido a la necesidad de recurrir a un nuevo marco de estrategias que impulsaran el desarrollo a nivel micro tras los años de reformas estructurales a nivel macro e institucional que no se habían traducido en una reducción de los niveles de pobreza.

Las MyPES constituyen en Bolivia un segmento de actividad económica que abarca una amplia gama de sectores productivos, comerciales y de servicios tanto en áreas urbanas como en las rurales. Hasta la gestión 2005, las micro empresas constituyen el segmento mayoritario de las

---

<sup>64</sup>. La importancia del Sector y principales de la micro y pequeña empresa fueron apoyados por trabajadores del CEDLA



unidades económicas bolivianas respecto de las PyMES<sup>65</sup> y no se cuentan con criterios únicos para su categorización.

Tomando en cuenta el trabajo del Lic. Hugo Rivas<sup>66</sup> realizado para el Viceministerio de Microempresa en Julio 2000, se define las micro y pequeñas empresas en base a cinco características de diferenciación: la orientación y el origen de la unidad económica, la relación propietario- trabajador, el tipo de mano de obra utilizada prioritariamente, la dotación de capital; y el grado de inserción al mercado.

#### **4.1.3.1 Micro empresas:**

- Unidad económica que realiza actividades de producción, extracción, de transformación, de comercialización y de servicios, con el objetivo de generar ingresos y por tanto tiene escaso nivel de acumulación.
- No existe una clara división de funciones entre propietario y trabajadores.
- Utiliza mano de obra familiar y/o de reciprocidad comunitaria y evidentemente incorpora mano de obra contratada. La gerencia no es un cargo diferenciado.
- La dotación de capitales es pequeña y su costo por puesto de trabajo es bajo.
- Opera en mercado local y/o regional, con una débil inserción y con un desconocimiento de técnicas de comercialización.

#### **4.1.3.2 Pequeña Empresa:**

- Unidad económica que realiza actividad de producción , extracción, de transformación, de comercio y de servicio, con el objetivo de generar ganancias y por tanto puede lograr niveles de acumulación.
- Existe una división de funciones entre el propietario y los trabajadores. La gerencia es un cargo diferenciado.
- Su dotación de capital es mediana y mayor el costo por puesto de trabajo.
- Opera en mercados locales y/o regionales, con mayor inserción y con conocimiento de técnicas de comercialización.

Las definiciones antes mencionadas incluyen al sector rural y urbano.

---

<sup>65</sup>. Según el Banco Mundial se estima que existirán algo mas de 730 mil unidades económicas en el país (excluyendo alrededor de 500 mil familias rurales) y siendo las PYMES alrededor de 30 mil. Eorld Bank. 2000 Country Mapping Bolivia.

<sup>66</sup>. Propuesta para establecer categorías de la Micro y pequeña empresa Urbana y Rural.

### Categorización de la micro, pequeñas empresas

| CRITERIOS CUANTITATIVOS | MICRO-EMPRESAS | PEQUEÑA EMPRESA | MEDIANA EMPRESA | OTROS CRITERIOS CUANTITATIVOS PARA FINES ANALITICOS   |
|-------------------------|----------------|-----------------|-----------------|---|
| Numero de Ocupados      | 1 - 4          | 5 - 20          | 21 - 49         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desarrollo</li> <li>• Potencial de crecimiento</li> <li>• Ventaja comparativa</li> <li>• Nivel organizativo de la empresa</li> <li>• Productividad de la mano de obra y del capital</li> <li>• Uso de tecnología, grado transformación, capacidad de innovación.</li> </ul> |
| Ventas anuales en \$us  | Hasta 75.000   | Hasta 100.000   | Hasta 250.000   |   |
| Capital en \$us         | Hasta 10.000   | Hasta 50.000    | Hasta 250.000   |   |

Fuente: Criterios y base informativa obtenida del Estudio "MYPES y organizaciones de pequeños productores – diagnostico: elaborado por Marcel Baron y Claudia Suaznabar. SBPC. La Paz, julio 2002.

Al igual que la heterogeneidad de definiciones y criterios de clasificación de las MYPES y PYMES, existen diferentes estimaciones del número de unidades económicas en Bolivia. Por ejemplo: el Banco Mundial estima 730 mil unidades económicas<sup>67</sup>. El año 1997 H. Larrazabal estimo que existirían 600 mil micros y pequeñas empresas<sup>68</sup>. En un estudio elaborado por Hernando Larrazabal y Gary Montaña <sup>69</sup>, existirían en Bolivia 285 mil establecidos (MYPES) en las 34 ciudades más importantes de Bolivia. De ellas el 98% tiene menos de 20 trabajadores y solo un 2% presenta 20 o más trabajadores. Por tanto, y utilizando la información de este estudio, las MYPES probablemente llegarían a ser menores a 6.000 unidades económicas, correspondiendo el remanente (279 mil) a microempresas.

Por lo consiguiente, dados los diferentes criterios de clasificación y las varias estimaciones respecto del número de unidades económicas, no es posible estimar con precisión el numero de MYPES existentes en Bolivia, mas aun conociendo que las MYPES informales hacen todo lo posible para no ser visibles a las instancias reguladoras del Estado y por otra parte, su lapso de vida como negocio no llega a superar los dos años. Por otra parte, así como dejan de existir en un periodo corto de tiempo hay gran número que se constituyen diariamente de manera formal e informal.

#### 4.1.4 La exclusión de las Micro y Pequeña Empresa

El rol de la micro y pequeñas empresas, tanto urbanas como rurales, aun constituyendo para fundamental del aparato productivo del país, ha merecido escasa atención en cuanto a su papel como generadores de empleo, como espacio s de diversificación de la producción nacional y como potenciador del mercado interno.

<sup>67</sup>. World Bank, año 2000, Cointry Mapping (Bolivia).

<sup>68</sup>. La Micro Empresa ante los Desafíos del desarrollo.

<sup>69</sup>. Micro y Pequeña empresa Urbana y Peri urbana de Bolivia. Ministerio de Trabajo, Cooperativas y Micro empresas. Ministe4rio de Trabajo y Micro empresa, Aguilar & Asociados S.R.L. 20002 La Paz - Bolivia.

Ni el aparato normativo, no las pasadas políticas del estado les fueron favorables. Una suerte de silencio culposo los ha condenado a una suerte de marginalidad sostenida y a una condición de subalternidad inexplicable.

Se calcula aproximadamente la existencia de unos 400.000 micros y pequeñas empresas- MyPES en Bolivia, según las estimaciones más conservadoras, dada la carencia de censos de establecimientos económicos actualizados. Estas tienen una incidencia predominante en el empleo, han jugado un rol de colchón social ante las políticas económicas y revelan la alta creatividad y flexibilidad de los pequeños productores.

Esta invisibilidad y exclusión del aparato estatal- como en la mayoría de las estructuras coloniales- no es solamente física, sino también cultural. Refleja, además las limitaciones de los estrategas de las políticas económicas de los años precedentes para dar una respuesta a las expectativas de realización productiva de los pequeños productores rurales y urbanos que , ante la imposibilidad de cumplir requisitos diseñados para otros estratos del aparato productivo, se refugiaron en la informalidad.

La informalidad, entendida como el incumplimiento de normas que regulan la actividad económica, comercial, laboral, es una estrategia de reacción a las MyPEs ante la ineficiencia estatal para operar adecuados programas de apoyo a sus aspiraciones. Pese a ello, han continuado desarrollándose y contribuyendo a la economía de Bolivia. Actualmente los pequeños productores aportan el 25 % del PIB y representan el 83 % de la mano de obra en el país. En muchos casos se trata de una mano de obra no certificada ni reconocida.

Al respecto, el Informe: Bolivia, *Restricciones y Oportunidades Microeconomicas para un mayor Crecimiento (Banco Mundial 2001*, afirma : "Una gran mayoría de bolivianos escoge operar informalmente porque las instituciones existen estas diseñadas para incorporar a una minoría privilegiada, que consiste (sic.) de los que pueden pagar los altos costos que se requiere para ser formal y mantenerse como tal. Por otro lado, los beneficios de ser formal son relativamente bajos, por el mal desempeño del poder judicial, de las dependencias gubernamentales, de las instituciones a cargo del cumplimiento de la ley y de otros servicios públicos".

Con frecuencia, los pequeños productores han sido objeto de coacción y explotación y venta lo cual corrobora la falta de leyes y políticas que los protejan e incentiven. Es más, se han visto obligados a desarrollar estrategias de sobrevivencia a través de formas propias de organización, una cultura de solidaridad, un manejo de una economía de subsistencia y un sentido de lucha cotidiana que aun esta por develarse.

Las insinuaciones de políticas e incentivos del pasado no los han considerado como sujetos protagónicos de cambio y, más bien, ha prevalecido un uso instrumental de su actividad y un

medio para el enriquecimiento de otros sectores. De ahí la necesidad de replantear el rol y proyecciones de este sector en el desarrollo productivo nacional.

#### **4.1.5 Quienes son los pequeños productores**

Este sector no es susceptible de precisiones simples, posee de por sí una complejidad particular que parte de su propia nominación y su condición diversa. Por lo mismo y caracterizando a su pluralidad intrínseca se denomina además OECAS, cooperativas productivas, micro y pequeños productores urbanos, asociaciones artesanales, organizaciones productivas comunitarias campesinas, indígenas y originarias.

Se ha venido considerando pequeños productores, a los emprendedores urbanos o rurales cuyas características predominantes son:

1. la escasa acumulación de capital (patrimonio menor o igual a 100.00 bs)
2. las bajas tasas de crecimiento que se traducen en una limitada capacidad de generar empleo (1 a 9 normalmente familiar y sin formalización contractual) y
3. fundamentalmente, su carácter de invisibilidad para el Estado Colonial que se ha traducido en informalidad en la mayoría de los emprendimientos. El universo de emprendimientos se abarca esta categoría en: micro empresas, de 1ª 9 trabajadores; pequeña empresa, de 10 a 30 trabajadores.

No es necesario esforzar la vista para darnos cuenta que el productor más familiar y cercano- el micro y pequeño- forma parte activa de la vida cotidiana de la mayor parte de los bolivianos y bolivianas. Una pequeña empresa de muebles, una panadería, los artesanos, un taller metal-mecánico, confesionistas de ropa, campesinos productores de papa, una pequeña fábrica de mermeladas, pequeños comerciantes, etc. forman parte de esa población de productores que se hallan dispersos a lo largo y ancho del país.

#### **4.1.6 Las limitaciones por las que atraviesan el sector de las PYMES**

El punto de partida para la transformación total de las PYMES debe tomar en cuenta cómo solventar algunos de los problemas que tradicionalmente presenta este sector.

Las limitaciones históricas de las pequeñas y medianas empresas son:<sup>70</sup>

- Si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo

---

<sup>70</sup> Alex De Anta. El futuro de las PYMES. Noticias.com Mayo 2005  
<http://www.noticias.com/articulo/22-05-2005/alex-anta/futuro-PYMES-410d.html>

costo administrativo pudiera constituir una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, estos montos implican a veces, tener que destinar una cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa para cubrir sus costos de transacción.

- Dificultades de acceso al crédito debido a restricciones de los entes financieros, quienes perciben a las PYMES como clientes poco confiables y de riesgo, pero también por las propias dificultades de las entidades de este sector. La dimensión misma de las PYMES lleva a que se presente una problemática similar con respecto al acceso al financiamiento. Al contar con una menor cantidad de colateral y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño.
- Escasez de personal calificado, tanto a nivel de empleados como de directivos. El tamaño de la empresa también limita la disponibilidad de personal especializado en ambos niveles, aunque hay sectores de alta tecnología - como la biotecnología - donde el escaso personal es altamente calificado.
- Rígida vinculación con sectores especializados, lo cual restringe la posibilidad de acceso a otras ramas de actividad donde también puede haber un sinnúmero de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Establecimiento de metas de muy corto plazo, debido a la falta de visión estratégica, que impide identificar oportunidades a futuro y planificar acciones de mejoramiento de tecnología y desarrollo de nuevos productos. En general, las PYMES no tienen un plan estratégico que conlleve a la planificación de acciones y toma de decisiones y con frecuencia se confía en el “olfato” del gerente o dueño de la empresa.
- Falta de espíritu de cooperación con otras empresas. Al respecto, siempre se plantea que se debe hacer un esfuerzo para romper esa actitud reservada con competidores, pues, un esfuerzo asociativo trae consigo múltiples beneficios que permiten solventar problemas de producción, comercialización, innovación y capacitación entre otras áreas.
- Baja orientación a desarrollar procesos de innovación que mejoren la calidad y nivel de los productos desarrollados por la empresa. No se cuenta con una planificación deliberada para estimular procesos de innovación.
- No hay una utilización frecuente y sistemática de las tecnologías de información para apoyar procesos administrativos y de producción, tampoco para promoción de la empresa o comercialización vía Internet de los productos y servicios que la misma oferta.

- De igual forma, varios análisis realizados por diversos expertos y organismos especializados resaltan, dentro del listado de limitaciones del sector de las PYMES, en América Latina y el Caribe, los siguientes:
- La tasa de supervivencia de las PYMES es muy baja, en ALC alcanzando sólo un 45% a los tres años después de creada, lo que trae como consecuencia mayores dificultades a la hora de buscar financiamiento, dada percepción no muy favorable del sector bancario al respecto.
- Los problemas en infraestructura, pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la auto provisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Las PYMES carecen de semejantes opciones. Asimismo, están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas.
- Por otro lado, las PYMES generan una proporción muy reducida de las exportaciones de bienes y servicios en los países de la región, lo cual da cuenta de que este sector no dispone de condiciones que tanto desde el punto de vista productivo como comercial, permitan una inserción externa sustentable. En general el perfil sectorial de inserción externa de las PYMES difiere del de las grandes empresas exportadoras.
- Mientras que estas últimas concentran sus ventas en sectores que hacen uso intensivo de capital, economías de escala y recursos naturales, en las PYMES tienen mayor relevancia los sectores que hacen uso intensivo de trabajo (calificado y no calificado), elaboran productos diferenciados y sujetos a economías de gama9. Los datos indican que se necesita un aprendizaje exportador de cierta envergadura para consolidar las ventas externas como una actividad más bien regular para las empresas. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la actividad exportadora requiere una gestión específica, determinadas habilidades organizacionales y de comercialización y ciertas competencias tecnológicas; que son muy escasas para las PYMES.
- En varios países de la región, el sector de las PYMES considera que todavía el marco institucional es poco propicio para su desarrollo y consolidación, lo que determina - entre otros factores - un fuerte aislamiento de las empresas, que claramente limita el desarrollo de ventajas competitivas sistémicas de largo plazo. Por todo lo anterior, el incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las PYMES asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo; pues todo indica que hay necesidad de disponer de umbrales mínimos de tamaño para lograr escalas de operación que resulten económicamente viables en las actuales condiciones.

#### **4.1.7 Industria manufacturera**

Hasta el tercer trimestre de 2005, la industria manufacturera creció en 3.2 %, en relación al mismo periodo de 2004, y se espera que el sector alcance una tasa de crecimiento alrededor del 3% hasta fines de la gestión 2005, lo que podría marcar una recuperación definitiva de su dinámica, teniendo en cuenta que superaría la tasa de crecimiento promedio de los últimos 8 años (2.7 %). El crecimiento proyectado para el 2005 se sustenta principalmente en mayores niveles de actividad en los sectores de bebidas y tabacos y la producción de minerales no metálicos.<sup>71</sup>

### **4.2 APOYO A LA MyPEs DESDE LA INSTITUCIONALIDAD- DESPUES DE LA GESTION 2005**

#### **4.2.1 Constitución Política del Estado**

En la última década uno de los aspectos más gravitantes del crecimiento de la economía Boliviana está vinculado con las MyPES, en cuanto a la importancia de éstas empresas como generadoras de empleo y como posibles motores de crecimiento económico, debido a su aporte al PIB.

A principios del nuevo milenio se ve a las MyPEs no sólo como un medio de subsistencia para los pobres, sino como un negocio, las MyPEs adicionalmente generan el 25 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>72</sup>, solo en lo que se refiere a las MyPEs formales, es por ésta simple razón que el crecimiento de las mismas constituyen un instrumento fundamental en la reactivación de la economía y la reconversión productiva de Bolivia.

Como lo Señala La Nueva Constitución Política del Estado en su capítulo Tercero POLÍTICAS ECONÓMICAS, Artículo 318 establece que: El estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora; el parágrafo II) indica que: El Estado reconoce y **priorizará** el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales; parágrafo III) El estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo; y el parágrafo IV) establece que: El estado priorizará la promoción del desarrollo productivo rural como fundamento de las políticas de desarrollo del país.

La dimensión económica del Plan Nacional de Desarrollo PND, contribuirá a la transformación de la matriz productiva para cambiar el actual padrón primario cuya estructura está formada por 2

---

<sup>71</sup>. Ministerio de Planificación y Desarrollo ; Informe Economico y Social 2005 y perspectivas 2006; Marzo 2006 Pag. 25

<sup>72</sup>. Ministerio de producción y Microempresa Plan de Desarrollo Productivo abril 2006 pág. 4

grupos de sectores: en uno de los que se incluye como sector de Transformación Industrial, Manufacturera y Artesanal generador de empleo e ingresos y de manera transversal se encuentra el apoyo a la producción.

#### **4.2.2 Plan Nacional de Desarrollo (Junio 2006)**

A través del Plan Nacional de Desarrollo – PND, plantea una atención especial a este sector, y se halla como parte prioritaria de sus políticas de cambio de la matriz productiva del país.

Por ello, ha demostrado el Ministerio de Desarrollo Económico – viejo bastión donde se gestaron e instrumentaron las políticas neoliberales que generaron una Bolivia inequitativa e insolidaria – para constituir en nuevo Ministerio de Producción y Micro empresa, cartera de Estado encargada de crear, diseñar, normar, promover y ejecutar políticas de apoyo y fortalecimiento de los pequeños productores, sin dejar de lado el respaldo a la mediana y gran empresa.

En esa perspectiva, el PND enfatiza que el Estado protegerá y promoverá la producción nacional, en particular de las unidades, asociaciones, y comunidades de productores con bajo desarrollo de sus fuerzas productivas. A estos sectores se les facilitará y dotará de mejores condiciones de acceso a tecnología y financiamiento, coadyuvando activamente a cualificar sus recursos humanos y brindando adecuados servicios e infraestructura de apoyo productivo, en un marco jurídico-institucional para lograrlo.

- En este sentido, el Estado impulsará el desarrollo productivo y comercial con la dotación de infraestructura de transporte, energía y telecomunicaciones, entre otra, y la implementación del Sistema Boliviano de Innovación Tecnológica.<sup>73</sup>

#### **4.2.3 Plan De Desarrollo Productivo (abril 2006)**

Las MyPEs enfrentan muchos problemas que les impide su crecimiento, es por esa razón que se vio por conveniente tocar desde la perspectiva de análisis que se dio hasta la gestión 2006, para tratar de identificar los determinantes que inciden para que las MyPEs tengan un crecimiento sostenible, es por ello que se toma en cuenta para esto los estudios e investigaciones realizadas en su momento el Ministerio de Micro empresas, la cual menciona “... Evidenciamos que el problema central han sido políticas de desarrollo desigual del aparato productivo nacional que se expresa por un lado en restricciones que impiden mayor desarrollo productivo y del turismo en el atraso de la economía campesina, indígena y originaria y por otro lado las deficientes condiciones de competitividad de las empresas grandes y medianas.

---

<sup>73</sup> Plan Nacional de Desarrollo Junio 2006 pag.146



Los datos que evidencian este desarrollo productivo desigual se hallan relacionados con la enorme disparidad en la productividad entre las grandes y pequeñas empresas” la productividad de las grandes empresas con 50 o mas trabajadores, es de 24 veces mayor que la productividad media de las pequeñas empresas”.

Pero las diferencias son más evidentes aun respecto de su tamaño, su aporte en la cobertura de empleo y su participación en el PIB. Según este mismo documento (Bolivia una alianza para el milenio), las grandes empresas ocupan solamente el 7 % de mano de obra, pero aportan al PIB el 65%. En cambio las PyMEs cubren el 10% del empleo y aportan el 10% del PIB. Sin embargo las microempresas, absorben el 83% del empleo, con un aporte al PIB de solo 25%.”<sup>74</sup>

No obstante la industria manufacturera es una de las actividades económicas con mayor participación en el Producto Interno Bruto del país. En la década de los noventa participo , en promedio, con el 17 \$ del PIB, que , representan un 18% de la población ocupada urbana y un 31 % de valor total de las exportaciones” aunque a su vez es importante reconocer que Bolivia, donde el aporte al PIB es el mas bajo de toda Sudamérica.

#### **4.2.3.1 Los efectos Generales.-**

Los efectos inmediatos de este gran problema se hallan vinculados con los bajos niveles de productividad en general, los reducidos ingresos de la población y el desempleo o subempleo creciente, que expresan también una enorme desigualdad económica y social, traducida en una desigualdad que tienen un impacto profundo en los niveles de exclusión social provocados por el neoliberalismo, ya que “ los indicadores de ingreso, empleo y productividad se estancaron durante los utimos 23 años”.

#### **4.2.3.2 Las Causas Generales.-**

Las causas que han ocasionado el desarrollo desigual del aparato productivo, y los consiguientes efectos indicados, se expresan en tres grandes componentes: el primero se refiere a las causas en general para todo el sistema productivo y el turismo, un segundo relacionado con el incremento de la económica informal, y un tercero relacionado con la económica “formal”.

##### **a) Causas que impiden un mayor desarrollo productivo**

---

<sup>74</sup>Ministerio de producción y Microempresa Plan de Desarrollo Productivo abril 2006 pág. 4

- Inseguridad jurídica desde la perspectiva empresarial. “ Se manifiesta en la falta de transparencia y corrupción del sistema judicial, la falta de respeto a los derechos de propiedad, el incumplimiento de contratos por parte de clientes y del estado, y en los cambios inconsultos en las normas que regulan el funcionamiento de las empresas”
- No existen el suficiente apoyo técnico financiero en todas las redes de los sectores productivos.
- Producción nacional desprotegida, particularmente de los pequeños productores.
- Debilidad institucional en la administración pública como en el sector privado.
- Poca generación de valor agregado en la producción, privilegiando la persistencia del modelo exportador de materias primas, aunque conviene señalar que según datos de la UDAPE, “ Seis son las industrias que participan con mas del 65 % del valor agregado (VA): refinерías de petróleo (33%), malta (8 %), azúcar (7%), aceites de origen vegetal (6%), productos cárnicos (5.8%), y cemento (5%).”
- Baja calidad de la producción transformada.
- Bajo nivel de encadenamiento productivo (encadenamiento vertical y horizontal).
- Limitado acceso a mercados internos para productos con valor agregado.
- Costos de Financiamiento muy elevados y por tanto poco accesibles para el crecimiento productivo y las inversiones privadas.
- Productos con bajo valor agregado, debido a que se cuenta con escasos recursos humanos calificados, por la falta de programas de capacitación técnica y alternativa.
- Un sistema productivo que no desarrollo las capacidades y vocaciones productivas de la población y no ayuda a crear una conciencia en la ciudadanía de consumir lo nuestro y de valorar lo nuestro

**b) Causas para el atraso de la producción de las MyPES, OECAS, artesanos, Cooperativistas productivos y de los pueblos indígenas, campesinos y originarios**

- Inexistencia de políticas estatales dirigidas a estimular, promover y consolidar el desarrollo de la Micro y Pequeño productor y sus mercados.
- Microempresas informales que absorbe una gran cantidad de mano de obra, pero que no tienen impacto en el PIB.
- Inseguridad jurídica en la tenencia de la tierra.
- Insuficiente infraestructura vial.
- Priorización de regiones productivas, sin la debida continuidad.
- Muchas regiones donde prevalece la mono producción.
- Muchas MyPERS, OECAS, cooperativas y asociaciones poco organizadas, con graves dificultades de gestión de sus organizaciones, su producción y mercados.
- Falta de acceso al crédito para MyPES, OECAS y asociaciones productoras , en condiciones favorables para fortalecer su capacidad económica, lo cual afecta directamente en su producción.

- Falta de capacitación especializada.
- Atraso tecnológico principalmente en la producción agropecuario y artesanal
- Falta de programas de incentivo a las micros y pequeños productores.<sup>75</sup>

#### **4.2.4 Las Micros y Pequeñas Empresas MyPES**

Estas organizaciones productivas son heterogéneas en mano de obra, inversión, tecnología, tamaño y trabajan en toda las redes productivas. No se hallan reconocidas por el Estado y se hallan en el ámbito de la informalidad, excluidos en general del marco legal, por tanto sin ninguna protección e incentivo.

- En general la lógica de subsistencia – no la rentabilidad – es la que guía sus acciones económicas a diferencia de las empresas grandes. Esto es parte esencial de su naturaleza de todos los pequeños productores, vale decir las MyPEs, OECAs, asociaciones, cooperativas y otras organizaciones de micro y pequeño productores.
- Ellos esperan del Estado que haya un apoyo financiero efectivo para el desarrollo productivo (especialmente para las MyPEs, acompañado de un apoyo tecnológico y capacitación crecientemente especializada.
- Esperan un mayor reconocimiento (legal) del Estado (formalización) y las mujeres requieren de mas apoyo integral y especial del Estado.
- Fomento de las eventos de comercialización e intercambio (en las grandes y pequeñas ferias) y mayor fomento de las empresas para la comercialización<sup>76</sup>.

Pese a esta situación, las micro, pequeñas empresas enfrentan varios problemas para acceder a un buen desarrollo, entre los principales destaca el estudio, están la falta de un marco legal y normativo adecuado, deficiencias en la infraestructura básica y de servicios básicos, escasa calificación de su mano de obra, tecnologías obsoletas, dificultades de acceso a los mercados de servicios financieros y no financieros.

También se caracterizan por la débil formación empresarial de sus propietarios, quienes, pese a ello, deben enfrentarse a crecientes presiones competitivas, las que crecen junto a la liberalización de los mercados y la apertura de la economía.

---

<sup>75</sup>Ministerio de producción y Microempresa Plan de Desarrollo Productivo abril 2006 pag. 5-6

<sup>76</sup> Según "Sector Industrial manufacturero "1990-2005" documento de UDAPE.

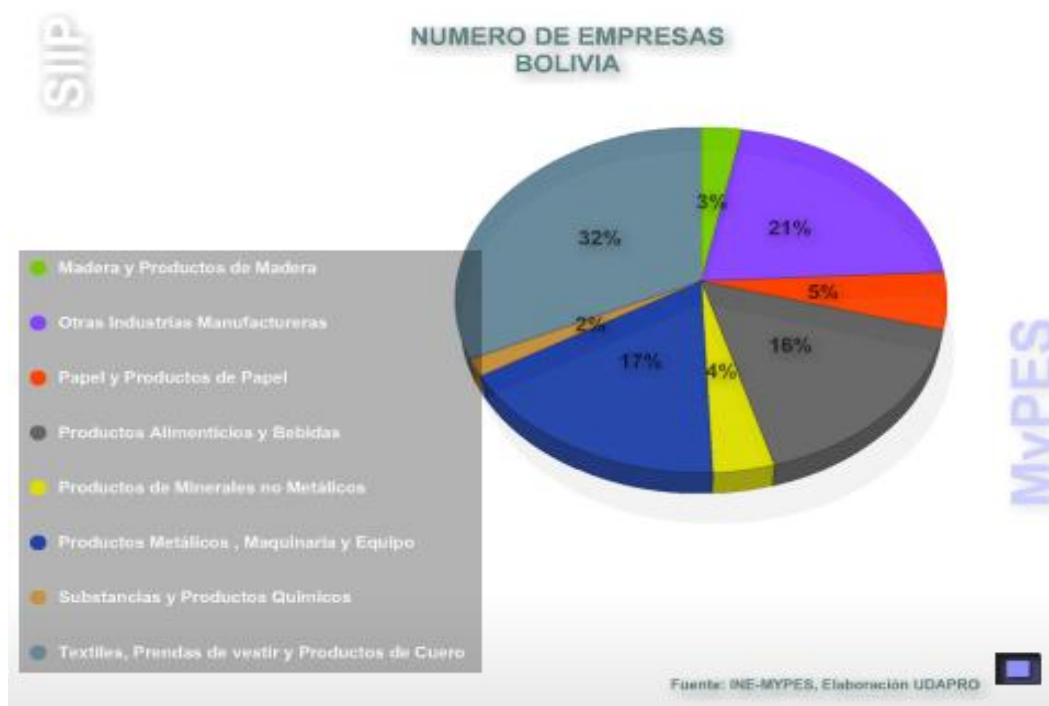
### 4.3 ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

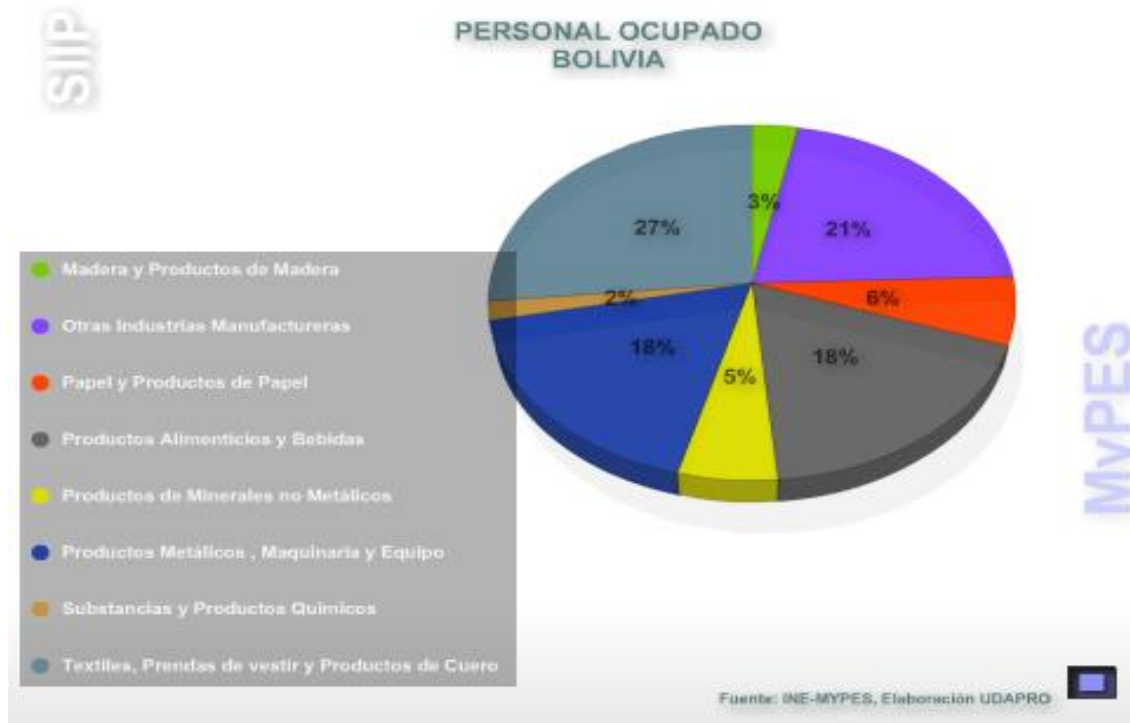
#### 4.3.1 Registros de Fundempresa

#### Base Empresarial Por Actividad Económica

| +                     | DESCRIPCION                 | INICIO | FINAL | Crecimiento |               |
|-----------------------|-----------------------------|--------|-------|-------------|---------------|
|                       |                             |        |       | En cantidad | En porcentaje |
| GESTIONES 2004 y 2005 | D - INDUSTRIA MANUFACTURERA | 0      | 2.738 | 0           | 0             |
| GESTIONES 2005 y 2006 | D - INDUSTRIA MANUFACTURERA | 2.738  | 3.006 | 268         | 9,8           |
| GESTIONES 2007 y 2008 | D - INDUSTRIA MANUFACTURERA | 4.105  | 4.144 | 39          | 1             |
| GESTIONES 2008 y 2009 | D - INDUSTRIA MANUFACTURERA | 4.144  | 3.946 | -198        | -4,8          |
| GESTIONES 2010 y 2011 | D - INDUSTRIA MANUFACTURERA | 4.296  | 5.460 | 1.164       | 27,1          |
| GESTIONES 2011 y 2012 | D - INDUSTRIA MANUFACTURERA | 5.460  | 6.903 | 1.443       | 26,4          |

Fuente: FUNDEMPRESA, elaboración Udapro





En Bolivia se cumple el precepto general de que la productividad está relacionada con el tamaño de la empresa: las grandes empresas son habitualmente más productivas que las pequeñas, aunque éstas generan más empleos. En el país, la mayor parte de la ocupación empresarial está concentrada en las microempresas y una menor proporción, en las empresas grandes; estas últimas, sin embargo, exhiben una productividad laboral 25 veces mayor que la de las microempresas (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2007).

Estudios realizados sobre las MYPEs coinciden en establecer que en la actual estructura empresarial boliviana prevalece numéricamente el sector de la micro y pequeña empresa y que dentro de este segmento se distinguen de manera predominante aquellas que tienen capacidad de generar fundamentalmente una economía de subsistencia, subempleo, producción precaria, además de escaso valor agregado; en comparación con otras que se caracterizan por ser más productivas y por tener potencial de desarrollo y de inserción en el mercado, ya que no solamente generan empleo sino también valor agregado y pueden consolidarse y desarrollarse como empresas, en un ambiente de negocios adecuado, sobre todo a través de sus posibilidades de vincularse a cadenas productivas (Borda y Ramírez, 2006).

Desde el punto de vista de su funcionamiento, las micro y pequeñas empresas en Bolivia se caracterizan por funcionar en algún local; a éstas se las denomina "tipo local". En otros casos se trata de establecimientos económicos que se encuentran adheridos a las aceras, pero que no forman parte de las construcciones; a éstos se los llama "puestos fijos". También existen los

“puestos móviles”, que operan en las aceras y calzadas, desplazándose fácilmente de un sitio a otro debido a que su infraestructura es simple (INE, 2011).

Respecto de la definición de los distintos tamaños de empresas, en el país se han venido manejando diversas propuestas sobre los parámetros a utilizar para determinar las categorías de las empresas por tamaño, aunque todavía no existe un acuerdo definitivo entre los diferentes actores.

A principios del año 2000, la Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE) utilizaba una categorización que consideraba microempresa a aquella que tenía entre uno y diez empleados, la pequeña era aquella que tenía entre 11 y 30, y la mediana ocupaba hasta 100 empleados. En la misma época, el Viceministerio del Micro y Pequeño Productor consideraba que una microempresa era aquella que tenía entre uno y cuatro empleados, una pequeña ocupaba entre cinco y 19 empleados, y la mediana, hasta 49. En 2001, el Viceministerio de Micro Empresas, del Ministerio de Trabajo, buscando una clasificación única, presentó una propuesta para la categorización de empresas, con tres criterios:

- i) personal ocupado
- ii) ventas anuales
- iii) activos.

Otro criterio para clasificar o categorizar a las empresas según su tamaño, en Bolivia no existe un consenso de parte de las instituciones públicas y privadas. Por este motivo, según recomendaciones de instituciones relacionadas con esta temática se acordó aplicar los criterios establecidos por la Resolución Ministerial MDPyEP/200/2009 del Reglamento para el Registro y Acreditación de Unidades Productivas el cual señala en se Artículo 4° la Clasificación y Niveles de las Unidades Productivas.

En este sentido, para que una unidad económica sea clasificada como micro o pequeña empresa, debe cumplir criterios referidos al personal ocupado y al valor de ventas e ingresos anuales, tal como señala en el siguiente cuadro.

#### **4.3.2 Criterios para clasificar el tamaño de las Empresas, en la encuesta Mypes (2009)**

| <b>VARIABLES</b>           | <b>MICRO EMPRESA</b> | <b>PEQUEÑA EMPRESA</b>   |
|----------------------------|----------------------|--------------------------|
| Número de personal ocupado | 1 a 9                | 10 a 19                  |
| Valor de Ventas Anuales    | 1 a 600.000 UFV      | 600.001 a 3.000.000 UFV. |

Fuente: Base a la Resolución Ministerial MDPyEP/200/2009 del Reglamento para el Registro y Acreditación de Unidades Productivas. Nota: 1 UFV = 1,425 Bs., vigente en el mes de ejecución de la investigación.

Se entiende por establecimiento económico a una empresa o parte de una empresa que de manera independiente desarrolla una actividad económica, es todo local físico donde se realiza alguna actividad económica dentro de un mismo espacio físico. Por su parte, la empresa es la unidad económica que controla directa o indirectamente todas las funciones necesarias para desarrollar sus actividades productivas y que posee cierta autonomía de decisión cuando emplea los recursos corrientes que dispone.

Bajo esta categorización, se consideró microempresa aquella que contaba con 1 a 10 trabajadores y la pequeña empresa de 11 a 20 trabajadores. En otros casos, trabajos de investigación sobre las micros y pequeñas empresas adoptaron sus propias clasificaciones, en función de sus fines particulares. Por ejemplo, en un estudio reciente sobre las exportaciones de las MYPE en Bolivia se usó como criterio el valor de las exportaciones; de esta forma microempresa era aquella que exportaba hasta 10.000 dólares; pequeña empresa, entre 10.001 y 100.000 dólares y mediana empresa, entre 100.001 y 1 millón de dólares (Solares, 2008). Por años, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) ha categorizado a las empresas de acuerdo al número de trabajadores, como se muestra en el cuadro:

#### BOLIVIA: CATEGORÍAS DE EMPRESAS SEGÚN EL INE

| Categoría de empresa | Tramo de empleo       |
|----------------------|-----------------------|
| Gran empresa         | 50 y más trabajadores |
| Mediana empresa      | 15 a 49 trabajadores  |
| Pequeña empresa      | 5 a 14 trabajadores   |
| Microempresa         | 1 a 4 trabajadores    |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), *Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas 2008*, año 2011.

La normativa vigente para la categorización de empresas, establecida por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, por medio de la resolución ministerial 200 del año 2009, reglamenta el registro y acreditación de las unidades productivas y considera cuatro variables: empleos, activos productivos, ventas anuales y exportaciones anuales; establece que, para que pertenecer a alguna de las categorías, se debe cumplir con al menos dos de las variables mencionadas (véase en el siguiente cuadro).<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> La normativa toma en cuenta el concepto de unidad productiva, que engloba al conjunto de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, además de asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales, organizaciones económicas campesinas (OECA) y otras de características similares. Adicionalmente, el registro y acreditación

### CATEGORÍAS DE EMPRESAS SEGÚN LA NORMATIVA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

| Categoría       | Empleo                     | Activos productivos   | Ventas anuales   | Exportaciones anuales                                       |
|-----------------|----------------------------|---|--|---|
| Microempresa    | Menos de 9 trabajadores    | Menor o igual a 150 000 UFV <sup>a</sup> (US\$ 34 171,5)      | Menor o igual a 600 000 UFVs (136 686 \$us)                    | Menor o igual a 75 000 UFV (US\$ 17 085,75)                 |
| Pequeña empresa | Entre 10 y 19 trabajadores | Entre 150 001 y 1 500 000 UFV (US\$ 34 171,7 y 341 715)       | Entre 600 001 y 3 000 000 UFV (US\$ 136 686,22 y 683 430)      | Entre 75 001 y 750 000 UFV (US\$ 17 085,97 y 170 857,50)    |
| Mediana empresa | Entre 20 y 49 trabajadores | Entre 1 500 001 y 6 000 000 UFV (US\$ 341 715,22 y 1 366 860) | Entre 3 000 001 y 12 000 000 UFV (US\$ 683 430,22 y 2 733 720) | Entre 750 001 y 7 500 000 UFV (US\$ 170 857,72 y 1 708 575) |
| Gran empresa    | Más de 50 trabajadores     | Mayor o igual a 6 000 001 UFV (US\$ 1 366 860,22)             | Mayor igual a 12 000 001 UFV (US\$ 2 733 720,22)               | Mayor a 7 500 001 UFV (US\$ 1 708 y 575,22)                 |

**Fuente:** Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, resolución ministerial 200/2009 de fecha 12/10/2009.\* For El Salvador, 1993.

<sup>a</sup> UFV= Unidad de Fomento a la Vivienda. 1 UFV, promedio marzo 2011, es equivalente a 1,58813 bolivianos (Bs), equivalente a 0,22781 dólares (US\$).

Esta normativa ya ha sido aplicada por el INE para la encuesta trimestral a las MYPE, realizada en 2010. Sin embargo, el anteproyecto de ley de fomento de la micro y pequeña empresa, en actual discusión, plantea parámetros que difieren de los anteriores, como se observa en el cuadro .

### CATEGORÍAS DE EMPRESAS SEGÚN LA NORMATIVA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

| Categoría       | Empleo                     | Activos productivos   | Ventas anuales   | Exportaciones anuales                                       |
|-----------------|----------------------------|---|--|---|
| Microempresa    | Menos de 9 trabajadores    | Menor o igual a 150 000 UFV <sup>a</sup> (US\$ 34 171,5)      | Menor o igual a 600 000 UFVs (136 686 \$us)                    | Menor o igual a 75 000 UFV (US\$ 17 085,75)                 |
| Pequeña empresa | Entre 10 y 19 trabajadores | Entre 150 001 y 1 500 000 UFV (US\$ 34 171,7 y 341 715)       | Entre 600 001 y 3 000 000 UFV (US\$ 136 686,22 y 683 430)      | Entre 75 001 y 750 000 UFV (US\$ 17 085,97 y 170 857,50)    |
| Mediana empresa | Entre 20 y 49 trabajadores | Entre 1 500 001 y 6 000 000 UFV (US\$ 341 715,22 y 1 366 860) | Entre 3 000 001 y 12 000 000 UFV (US\$ 683 430,22 y 2 733 720) | Entre 750 001 y 7 500 000 UFV (US\$ 170 857,72 y 1 708 575) |
| Gran empresa    | Más de 50 trabajadores     | Mayor o igual a 6 000 001 UFV (US\$ 1 366 860,22)             | Mayor igual a 12 000 001 UFV (US\$ 2 733 720,22)               | Mayor a 7 500 001 UFV (US\$ 1 708 y 575,22)                 |

**Fuente:** Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, resolución ministerial 200/2009 de fecha 12/10/2009.\* For El Salvador, 1993.

<sup>a</sup> UFV= Unidad de Fomento a la Vivienda. 1 UFV, promedio marzo 2011, es equivalente a 1,58813 bolivianos (Bs), equivalente a 0,22781 dólares (US\$).

se efectúa ante Pro-Bolivia, que es quien realiza una visita a la empresa para verificación de la documentación. De acuerdo a la información de Pro-Bolivia, el número de entidades registradas a febrero de 2011, alcanzó a un poco más de 500 empresas (entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas). Se trata principalmente de aquellas que tienen interés en vender al Estado y las que exportan, siendo las variables de empleo y de activos productivos las que consideran para definir el tamaño.



Asimismo, este anteproyecto de ley define a la MYPE como “toda unidad económica productiva o de comercio de bienes, obras y servicios, constituido por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización reconocida por la legislación vigente y que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, producción, transformación y comercialización”

#### **4.3.3 El Rol de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la Generación de Empleo y en la Economía y sus Características Principales.**

La participación de la MYPES en la economía de Bolivia, juega un papel muy importante. Aun tomando en cuenta las limitaciones que impone la ausencia de una definición única y clara de criterios sobre la MYPES, en las diferentes investigaciones realizadas se coincide que la MYPES representa aproximadamente el 85 % de número total de las unidades económicas existentes en el país, y que proporciona empleo a más o menos 1.667.921 personas mostrando su gran importancia social.

En adición se debe señalar que durante los quince años de reforma económica, el sector ha generado 8 de cada diez nuevos empleos; mientras que el periodo comprendido entre 1992 y 1995, la micro empresa exclusivamente genera 9 de cada 10 puestos de trabajo<sup>78</sup>.

#### **4.3.4 Aportes al PIB de las Micros, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas**

La micro, pequeña y mediana empresa tienen un aporte a la formación del PIB que es difícil de precisar, y las cifras disponibles muestran un amplio rango de valores. Sin embargo el aporte al PIB calculando en aproximadamente un 32 % es inferior a la contribución que realiza en la generación de empleo urbano, que es algo más al 85%.

Las MYPES en Bolivia aportan algo más de 28% del PIB, las características de rezago tecnológico y organizativo en las MYPES probablemente sean la razón de los bajos niveles de productividad, aspecto que podría explicar su bajo aporte al PIB respecto a su proporción numérica de número de establecimientos económicos. En lo que respecta a las PYMES su aportación al PIB es algo más del 3% , como muestra en cuadro siguiente:

---

<sup>78</sup>. Lazarra, H. Empleo e ingresos en diez años de Reforma Estructurales. En Informe social Bolivian n 2. La Paz: CEDLA – ILDIS 1995.

### **Aportes al PIB y Empleo por Estratos Empresariales – 1999 (en miles de Bolivianos)**

| TAMAÑO EMPRESA (# EMPLEADOS) | PIB BS.    | PIB % | EMPLEO    |           | PARTICIPACION % |       | PARTICIPACION % EMPLEO TOTAL |
|------------------------------|------------|-------|-----------|-----------|-----------------|-------|------------------------------|
|                              |            |       | URBANO    | RURAL     | URBANA          | RURAL |                              |
| <b>Micro (1-9)</b>           | 12.404.498 | 25.52 | 1.411.970 | 1.571.533 | 72.58           | 95.60 | 83.12                        |
| <b>Pequeña (10-19)</b>       | 1.330.717  | 2.74  | 147.377   | 147.277   | 7.57            | 4.74  | 4.74                         |
| <b>Mediana ( 20 -49)</b>     | 1.630.215  | 3.35  | 108.674   | 108.674   | 5.59            | 3.43  | 3.43                         |
| <b>Grande (50 mas)</b>       | 31.759.937 | 65.34 | 277.436   | 277.436   | 14.26           | 2.13  | 8.71                         |
| <b>Ajuste por inflación</b>  | 1.479.264  | 4.04  |           |           |                 |       |                              |
| <b>TOTAL</b>                 | 48.604.631 | 100   | 1.945.358 | 1.945.358 | 100             | 100   | 100                          |

Fuente: Delgado. Hugo 2001 <sup>79</sup>.

#### **4.3.5 Aporte al Empleo de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas.**

La estructura del sector de los establecimientos por ramas de actividad, predomina el comercio, seguido por los servicios y finalmente la manufactura, y según Larrazabal y Montaña, el sector de la manufactura habría reducido su participación en 25%, esto probablemente debido a que la situación económica en los últimos años favoreció más a las actividades comerciales y de servicios, respecto de las actividades de transformación.

Las micros empresas urbanas en Bolivia son responsables de la generación de aproximadamente un 83 % del empleo total en el país. En lo que respecta a las grandes el 9 %, las pequeñas empresas cerca del 5 % y finalmente las medianas algo más del 3 % del empleo. La MPYME proporciona empleo a más o menos 1.667.921 personas.

#### **4.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN GERENCIAL DE LAS MYPES- APORTES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y MICRO EMPRESA Y MINISTERIO DE PRODUCCION Y MICROEMPRESA**

Según el estudio realizado por H. Larrazabal y G. Montaña, los empresarios de la MYPES no son profesionales altamente capacitados. En términos generales el nivel de educación del hombre y mujer que trabaja en la MYPES como propietarios es bajo, apenas un 16 % de la fuerza laboral ha alcanzado niveles técnico y superior en el sistema educativo formal en el rubro de manufactura, y un 25 % en los servicios. La cantidad promedio de años de formación alcanza a 9.9 años de instrucción en manufacturas; y en servicios, a 10.9 años (es decir, el ciclo de formación básica y secundaria de 12 años incompleto).

<sup>79</sup> Estimaciones del Aporte de la Micro y pequeña empresa a la economía Nacional. Ministerio de Trabajo y Micro Empresa. Tomando del documento, “Competencia en el Mercado Interno: Fortalecimiento PYME, Estado de Situación” de Sandra Nisttahuz, en Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad

| Rama de Actividad | Ninguno | Basico | Intermedio | Medio  | Tecnico | Superior | Total   |
|-------------------|---------|--------|------------|--------|---------|----------|---------|
| Manufactura       | 1.711   | 10.583 | 12.606     | 29.320 | 5.230   | 5.369    | 64.819  |
| %                 | 3 %     | 16 %   | 19 %       | 45 %   | 8 %     | 8 %      | 100 %   |
| Servicios         | 2.635   | 14.084 | 21.778     | 58.809 | 14.231  | 17.311   | 126.848 |
| %                 | 2 %     | 11 %   | 17 %       | 45 %   | 11 %    | 14 %     | 100 %   |

Fuente: Estudio Micro y pequeña Empresa Urbana y Periurbana en Bolivia, H. Larrazabal y G. Montañón con Aguilar & Asociados S. R. L.

Respecto a la valoración que hace el empresario sobre sus necesidades de capacitación en temas específicos de su actividad empresas, el 40 % en manufactura y el 55 % en servicio declararon no requieren capacitación en temas alguno. De manera similar ocurre con los propietarios de los establecimientos que declaran no requerir capacitación alguna para sus trabajadores (Manufacturas 52 % y 63 % en servicio). Ello muestra la restringida visión que tienen sobre la capacitación como una forma de inversión para mejorar sus actividades económicas y ser mas competitivos. Desde otro punto de vista, en el caso de empresas unipersonales o de micro empresas que tienen hasta 4 empleados, la misma dinámica y tiempo en su fuente laboral no les permite capacitarse, ya que si lo hacen en definitiva tendrían que cerrar sus actividades laborales para asistir a programas de capacitación, con las consecuencias perdidas económicas. **En todo caso, e idealmente la capacitación debería ser previa a emprender una empresa.**

#### Atributos de Gestión en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

| MICROEMPRESA  | PEQUEÑA EMPRESA   | MEDIANA EMPRESA  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de criterio empresarial</li> <li>• Gerencia no especializada</li> <li>• Planificación empírica</li> <li>• Flexibilidad en organización interna</li> <li>• Propiedad familiar de la empresa</li> <li>• Relación laboral no formal</li> <li>• Formalización incompleta</li> <li>• No existe clara separación entre finanzas de la familia y el negocio.</li> <li>• No existen socios en la empresa</li> <li>• No llevan contabilidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativo criterio empresarial</li> <li>• Gerencia especializada</li> <li>• Planificación especializada</li> <li>• Organización estable</li> <li>• La propiedad es unipersonal o de pocos socios.</li> <li>• Relación laboral formal y no formal</li> <li>• Formalización completa</li> <li>• Existe clara separación entre finanzas de familia y el negocio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen criterio empresarial</li> <li>• Gerencia especializada</li> <li>• Planificación especializada</li> <li>• Organización estable que supera los 10 años de vida</li> <li>• La propiedad unipersonal pero también suele ser SRL o S.A.</li> <li>• Relación laboral formal</li> <li>• Llevan contabilidad</li> <li>• Tienen auditorías externas</li> <li>• Existe separación entre las finanzas del negocio y de los socios.</li> </ul> |

Haciendo un análisis de las citas anteriormente podremos analizar lo siguiente:

#### 4.4.1 La Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad Social empresarial (RSE) es un tema aun nuevo tanto en América latina como en Europa y Asia, por lo que no existe una definición universalmente aceptada de este concepto a pesar de que se trata de un tema de creciente importancia en el mundo.

Una de las principales razones por la cuales el RSE ha tomado importancia en los últimos años, es porque un comportamiento socialmente responsable puede ser un instrumento diferenciador y de competitividad en el corto y mediano plazo. Sin embargo está comprobado que las empresas socialmente responsables tuvieron mejores beneficios en el largo plazo.

En Bolivia el RSE, es un tema nuevo que se centra principalmente en las grandes industrias del país, pero esto no significa que sea ignorada por la micro, pequeña y mediana empresa, puede ser aplicable en cualquier tamaño o tipo empresa.

#### **4.4.1.1 Definición del RSE**

Generar relaciones beneficiosas de largo plazo como un elemento distintivo de la nueva economía solidaria con inclusión social, equidad, complementariedad y reciprocidad; en la que parte de los beneficios de la empresa se destinen a la promoción y ejecución de proyectos productivos para la comunidad de influencia, promoviendo polos de desarrollo con generación de empleos dignos sostenibles en el tiempo.<sup>80</sup>

La RSE está adquiriendo una nueva dimensión por el interés que conlleva una gestión que supere lo anecdótico o filantrópico.

#### **4.4.1.2 La RSE y el Ministerio de Producción y Microempresa.**

A medida que el desarrollo mundial se incrementa, debemos ser cada vez mas conscientes de la incidencia que tienen las actividades de las empresas sobre la sociedad. Además, resulta cada vez más evidente que las empresas pueden contribuir a su propia riqueza y a la de la sociedad en general examinando el impacto de la toma de decisiones.

La buena gestión de una empresa se pide medir cuando se integran preocupaciones que van más allá del interés económico de los propietarios y accionistas. Además de generar confianza tanto en los clientes internos (empleados, accionistas, etc.) como externos (consumidores, proveedores, etc.), se puede crear una ventaja competitiva que facilite el acceso a nuevos mercados, financiamiento de capital e incremento en las utilidades de la empresa a largo plazo.

La RSE incluye la creación de soluciones innovadoras y proactivas ante los retos empresariales.

#### **4.4.1.3 Estrategia de desempeño y de capacidad de gestión**

La planeación estratégica contribuye de una manera racional al mejoramiento en el proceso de toma de decisiones. Es mediante el mismo que se identifican las opciones disponibles para llegar a

---

<sup>80</sup> Ministerio de Producción y Microempresa, revista :Responsabilidad Social Empresarial (RSE) – 2006 pag. 5

un resultado deseable y probable. La planeación estratégica incluye, entre otros, los siguientes elementos:

- a) liderazgo
- b) conocimiento organizacional
- c) competencia
- d) arquitectura de la firma
- e) formulación de estrategias

En términos generales, la planeación estratégica se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial.<sup>81</sup>

La administración efectiva de las PYMES latinoamericanas y caribeñas, requiere de un conocimiento profundo de diversas áreas, de las cuales sin duda la capacidad de gestión cobra cada día mayor relevancia. La capacidad de gestión está referida a áreas tales como, la gerencia y la planeación de las actividades o proyectos, la mercadotecnia, el recurso humano, el análisis económico y financiero y la adopción de nuevas tecnologías. El objetivo fundamental del desarrollo de estas diferentes áreas se desarrollar una estrategia para satisfacer las necesidades de las empresas. Toda empresa establece criterios que definen su dirección de trabajo principal, con vistas a cumplimentar las metas y propósitos empresariales a lo largo del tiempo. Es aquí cuando las PYMES a partir de su concepción del negocio, definen la misión y la visión que guiará a la empresa, los cuales suelen revisarse cada cierto período de tiempo. La planeación estratégica implica, además, disponer de acciones controlables, a lo largo del tiempo, para lograr las metas establecidas.

En este proceso de diseño del negocio, se fijan estrategias representadas en acciones y se asignan recursos y responsables, que se encargarán de llevar a cabo la consecución de los objetivos tanto a corto y a largo plazo. El análisis y la selección de las estrategias implican la toma de decisiones basadas en supuestos de información recopilada, por lo que a veces resulta necesaria la aplicación de correctivos para llevar a la empresa hasta su posición deseada en el futuro.<sup>82</sup>

El alcance del concepto de planificación estratégica, supone obligatoriamente definir las acciones, los recursos, los responsables y el tiempo establecido para el logro de los objetivos propuestos. Incluso, hay autores que califican a la planificación estratégica como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los retos y oportunidades del mercado, mientras que

---

<sup>81</sup> Sánchez J. (2003) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45 citado en el artículo de Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: "El porque de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

<sup>82</sup> Eslava Arnao, Edgar. Gestión del talento humano en las organizaciones. Gestión del talento, Febrero 2010.lex De Anta. El futuro de las PYMES. Noticias.com Mayo 2005 <http://www.noticias.com/articulo/22-05-2005/alex-anta/futuro-PYMES-410d.html>

otros la consideran como el análisis estructurado del negocio y su entorno, y por ende como el eje de la consecución de las actividades y los logros esperados por las PYMES.

En fin de cuentas, el propósito de la planificación estratégica es coordinar acciones verticales y horizontales en las PYMES, que posibiliten un desarrollo coherente y sustentable de las organizaciones, para el cumplimiento de los objetivos de la misión de las mismas.

La capacidad de gestión en una PYME está estrechamente relacionada al director y la orientación con la cual éste procede en la consecución de los objetivos. Para esto el director debe tener presente los siguientes criterios: el factor humano con el que cuenta, la capacidad económica y financiera del negocio y la necesidad de priorizar la creatividad e innovación de procesos y productos. En tal sentido se ha señalado que un líder exitoso requiere de sabiduría, de tal forma que ayude a integrar el conocimiento, la creatividad y la experiencia hacia el logro de un bien común, a través de un equilibrio de intereses intrapersonal, interpersonal y extra personales.<sup>83</sup>

Para ser un buen líder se tiene que saber cómo hacer las cosas, pero también la forma en que se resuelven conflictos. El líder necesita tener ideas claras y por tanto debe ser creativo y capaz de ponerlas en práctica. Esto último implica también que el líder disponga de poder de persuasión para arrastrar a un grupo de personas en función de la concreción de sus ideas.

Hay una tendencia a aplicar en las PYMES, el mismo enfoque de planificación estratégica que resulta apropiado a las empresas grandes. Independientemente de que existan principios generales aplicables a todos los estratos de empresas, es necesario tener presente la especificidad de las PYMES<sup>84</sup>. Por ello la gestión estratégica requiere un enfoque basado en la comprensión de las características específicas las pequeñas y medianas empresas.

La definición de un plan estratégico para el desarrollo de la empresa representa “pasar de un presente supuestamente conocido, a un porvenir incierto” y ya se ha mencionado la complejidad y velocidad de cambio del futuro, por lo que hay que estar monitoreando los indicadores de éxito que son los que diferencian a la empresa de sus competidores<sup>85</sup>. Estas circunstancias cambiantes obligan a los directivos a deslastrarse de sus conceptos rígidos y cultura gerencial estática, para poder incursionar, con actitud abierta, en una nueva dimensión empresarial.

---

<sup>83</sup> Varguese, Sangeeth. Leadership is something you decide to do. 22 Febrero 2010.  
<http://www.forbes.com/2010/02/22/robert-jeffrey-sterberg-leadership-managing-varghese.html>

<sup>84</sup> Kantis, Hugo. Desarrollo y gestión PYMES: Aportes para un debate necesario. Capítulo 6. Primera edición. Universidad Nacional de General Sarmiento. 1998.

<sup>85</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

#### **4.4.1.4 El nivel gerencial como factor estratégico del desempeño empresarial**

Otra de las variables claves que condicionan el desempeño de las PYMES es la gerencia, punto relevante en el funcionamiento de toda empresa. La mejor estrategia no se desarrolla si no presenta una ejecución eficaz, un plan de acciones detallado, con puntos de control para establecer los correctivos necesarios. Estos son los elementos que definen la gerencia de una empresa.

En toda organización se establecen niveles de jerarquía con los cuales se diseñan planes de acción, en los que se involucra desde el director, gerente o dueño de la empresa, hasta los enlaces con los proveedores y consumidores. Por tanto, los diversos niveles tienen la responsabilidad de establecer acciones para realizar un diagnóstico, establecer la estrategia de desarrollo y control, y hacer el seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos empresariales que se han definido.

- Conducir la planificación estratégica
- Modelar las estructuras y acompañar su evolución.
- Establecer puntos de control
- Definir las responsabilidades del/de los grupo/s de trabajo/s
- Publicitar la empresa y sus productos
- Dirigir las relaciones y las comunicaciones tanto internas como externas
- Ser un motivador constante

Uno de los retos de la alta dirección, si fuera el caso, es garantizar que los ejecutivos y todo el personal trabajen de conjunto y bajo unos criterios comunes, alineando toda la organización hacia el cumplimiento de un único objetivo: proporcionar bienes y/o servicios de calidad a un menor costo. No obstante lo anterior, el empresario debe estar dispuesto a asumir una actitud mental abierta para aceptar y entender los cambios que están ocurriendo en su entorno y enrumbar a toda la organización a una nueva concepción del negocio, lo que pudiera - bajo ciertas condiciones - implicar la modificación o reestructuración de las metas de la organización a corto o mediano plazo.

Los líderes de un proceso empresarial son, entonces, piezas claves en el desempeño del negocio, y el perfil personal de dichos líderes debe estar basado en el dominio de cuatro competencias:

- a) manejo de la atención, pues, deben tener claridad sobre los resultados, los objetivos y la dirección
- b) manejo de los significados, ya que deben comunicar su visión para que todos se puedan alinear en propósitos comunes
- c) manejo de la confianza, dado que los demás deben creer en quien los dirige; y, finalmente
- d) manejo de sí mismo, pues deben ante todo estar seguros de sus habilidades y ser conscientes de sus límites.

Esto indica que el líder necesita alinear a la organización, fundamentalmente al factor humano, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación. El elemento más importante del comportamiento organizacional en una pequeña y mediana empresa es el liderazgo ya que en la mayoría de las PYMES el empresario es muchas veces director, accionista, gerente y hasta tiene que realizar tareas operativas.

Debido a lo anterior, el nivel gerencial es factor fundamental que en teoría garantiza el éxito empresarial de las PYMES. Para ello esta gerencia tiene que desarrollar un modelo motivacional donde todos se involucren, aporten y se sientan comprometidos con el proceso estratégico como interface entre la misión, valores, cultura y visión de la unidad empresarial operativa, por supuesto con resultados sustentables y adecuado a los nuevos tiempos. En este contexto, el director o gerente tiene que tomar en cuenta las limitaciones, los determinantes del entorno (tendencias económicas y del mercado, circunstancias políticas, fluctuaciones cambiarias, disposiciones legales, normas sobre contaminación y preservación del ambiente, etc.) y evaluar la influencia de esos factores en el porvenir de su empresa.<sup>86</sup>

En el siguiente cuadro, se refieren las estrategias industriales y productivas principales que deberían orientar las políticas para el desarrollo de negocios de las PYMES:

#### 4.4.1.5 Estrategias para el Desarrollo de Negocios de las PYMES<sup>87</sup>

##### Estrategia Objetivo

Especialización Avanzar hacia la especialización, para lo cual hay que hacer énfasis en estimular procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas.

| ESTRATEGIA                    | OBJETIVO  |
|-------------------------------|---|
| <b>Especialización</b>        | Avanzar hacia la especialización para lo cual hay que hacer énfasis en estimular proceso de innovación de las pequeñas y medianas empresas  |
| <b>Complementariedad</b>      | Vincular empresas especializadas y no especializadas para favorecer y mejorar estas ultimas, elevando así su nivel de competitividad  |
| <b>Acuerdos territoriales</b> | Avanzar hacia la especialización individual y complementar dicha especialización con compromisos en el marco de acuerdos territoriales y de desarrollo local.                             |
| <b>Demandas</b>               | Identificar nuevas demandas en un mismo sector segmentando las cadenas de producción y comercialización para identificar nuevos nichos de mercado.  |
| <b>Institucionalidad</b>      | Lograr el apoyo de las instituciones publicas y privadas para estimular la creación y el crecimiento de las pequeñas empresas, dentro de un macro de especialización y complementariedad. |

Fuente: Secretaría Permanente del SELA.

<sup>86</sup> Visión prospectiva de las pequeñas y medianas Empresas (PYMES), respuesta ante un futuro complejo y competitivo .pag. 23-24

<sup>87</sup> Ídem .pág. 36



En un estudio realizado por el SELA, sobre las políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis sobre las PYMES, se señala que “es indudable que cualquier recomendación de medidas a tomar para apoyar a las PYMES en la actualidad, debe priorizar directamente el enfrentamiento de los problemas vinculados al crédito y al acceso y/o ampliación de mercados. Sin embargo, resulta necesario adoptar otras acciones de carácter indirecto, orientadas a aliviar la carga fiscal impositiva, al mejoramiento de la productividad y competitividad de los productos y servicios generados por las PYMES, a fortalecer los procesos de innovación y la capacitación de la plantilla de personal, a instituir estrategias mejor estructuradas de mercadeo y comercialización, a mejorar el desempeño gerencial y a estimular el uso de herramientas modernas de apoyo al desempeño de las empresas”.

En ese mismo documento se señalaron un conjunto de políticas, algunas de corto plazo por las circunstancias de la crisis y otras de mediano y largo plazo, que en cualquier caso, ayer u hoy, se requieren aplicar con el fin de desarrollar capacidades de las PYMES para enfrentar las incertidumbres y los retos derivados de la nueva economía del siglo XXI.

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

## **V CAPITULO: MARCO INSTITUCIONAL**

### **5.1 APOYO DE FINANCIERO CON EL FONDO ESPECIAL ALBA-TCP**

#### **5.1.1 El ALBA –TCP y la economía Solidaria**

La alternativa Bolivariana para América Latina y El Caribe (ALBA) es una propuesta de integración que enfatiza la lucha contra la pobreza y la exclusión social, expresando así los interés de los pueblos latinoamericanos, se fundamente en la creación de mecanismos para desarrollar ventajas cooperativas entre las nacional que permitan compensar las asimetrías existentes entre los países del hemisferio. Se basa en la cooperación de fondos compensatorios para corregir las disparidades que colocan en desventajas a los países débiles frente a las primeras potencias.

Es convergencia, el Tratado de Comercio de los Pueblos – TCP, busca la integración comercial, la reciprocidad, la cooperación entre las naciones, en la perspectiva de la reducción efectiva de la pobreza, preservación de las comunidades indígenas y el respeto a la naturaleza. El TCP se enmarca dentro de un nuevo modelo económico destinado a mejorar las condiciones de vida de lo ciudadanos, sobre todo de los neos favorecidos económicamente.

Para efectivizar estas aspiraciones, en la Habana – Cuba, los Presidentes Evo Morales en representación de Bolivia, Hugo Chavez a nombre de la República de Venezuela y Fidel Castro en representación de Cuba suscriben el acuerdo para la construcción del ALBA- TCP, iniciando de este modo un proyecto de integración y solidaridad abierto a todos los pueblos de América latina y el mundo.

Ahora bien, habiendo descrito las situación de la Micro y Pequeña Empresa en Bolivia hasta la gestión 2005 y lo ocurrido posteriormente, a través de las investigaciones y análisis que realiza el Ministerio de Micro Empresas y otras instituciones relacionadas a este sector, se logra identificar los problemas por los que atraviesan, y se destaco que uno de los problemas más relevantes era el aspecto de financiamiento.

Para coadyuvar esta situación Bolivia hace una alianza de Cooperación con Venezuela a través del afianzamiento de las relaciones entre ambos países, se puede decir que se tiene un antes y un después al 2006, más allá de la ayuda económica y las decenas de acuerdos que se firmaron entre ambos países, donde estos acuerdos de cooperación bilateral que reforzarán y complementaran la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), a través del desarrollo de proyectos y acuerdos de cooperación binacional. Para el punto el Gobierno de Venezuela, en el marco del Conveio del ALBA –TCP, ha decidido poner en disposición del Gobierno de Bolivia un fondo de 100 millones de dólares “Fondo Especial de Financiamiento ALBA-TCP”; el

mismo que esta destinado a promover, fomentar e incentivar redes productivas y desarrollo comunal con potencial económico y la promoción de la comercialización en el mercado interno y externo de las organizaciones sociales" para lo cual se crea dentro del Ministerio de Producción y Micro Empresa una Unidad Ejecutora que se encuentra dentro del Ministerio.

### **5.1.2 Unidades Productivas – Bolivia**

El acceso a los servicios financieros es cada vez más limitado para un gran porcentaje de la población (urbana y rural), debido a las condiciones económicas y sociales en la que están inmersos. La estructura normativa del sistema financiero no tiene como su principal objetivo otorgar créditos a este segmento de la población debido a que se considera que el costo de la inversión supera el beneficio que se obtendría. Por lo que la responsabilidad se le termina atribuyendo al Estado como función social.

La metodología del micro financiamiento no debe considerarse como la panacea, para resolver el problema de la pobreza, pero si como una herramienta para aliviar este fenómeno que cada día se expande tanto en las zonas rurales como en las urbanas de nuestro País. "El crédito concedido a aquellos que nunca habían pedido un préstamo refleja el enorme potencial sin explotar que tiene cada ser humano".

### **5.1.3 Situación actual**

En los últimos diez años el sector de la economía informal ha crecido enormemente, por diversas causas, como por ejemplo el trasvase de trabajadores de la economía formal a la informal por desincorporación, reducción de personal entre otras, la incorporación de un mayor número de mano de obra (calificada y no calificada) al sector informal.

Los negocios que se han desarrollado en este sector tienen profundas limitaciones para crecer y ser auto sostenible porque carecen de activos financieros para invertir en capital de trabajo y activos fijos. Esta población no tiene muchas oportunidades de acceder a la Banca Privada debido a sus condiciones socioeconómicas, además de estar desprovista de cualquier garantía real que sirva de fianza para obtener un crédito. En la búsqueda de un mecanismo que permitiera atender a un sector de la población que carece de activos financieros para mantenerse y hacer crecer sus negocios y también cubrir las necesidades básicas del núcleo familiar, se han creado desde aproximadamente dos décadas metodologías de créditos de montos significativamente bajos a fin de disminuir las barreras a la entrada de las personas de más bajos recursos.

## 5.2 ASPECTO NORMATIVO - LEGAL

### 5.2.1 Proyecto: Programa de proyectos Productivos ALBA-TCP

Este programa está destinado a fomentar aquellos emprendimientos que permitan la generación de oportunidades para el sector de la micro y pequeña empresa, de manera que se fortalezcan el mercado interno del país.

Su horizonte de realización se traduce en el desarrollo de capacidad productiva nacional generando infraestructura productiva necesaria en las aéreas urbanas como rurales. Asimismo, el programa busca facilitar que los servicios financieros lleguen a las aéreas y sectores que antes no recibieron apoyo, incluyéndose además el apoyo a través de nuevas tecnologías que fortalezcan los emprendimientos de sectores productivos rurales y urbanos generadores de empleo y producción.

A través de un Fondo Especial de Financiamiento – FEFI, el ministerio de Producción y Microempresa administrara bajo tuición de un Comité Binacional, los recursos destinados a los proyectos bajo principios de equidad y responsabilidad social e institucional.

Los proyectos que reciben apoyo pertenecen a los sectores industrial y manufacturero agrícolas y derivado, siendo todos los departamentos y regiones reconocidos para recibir este beneficio. Los fondos se otorgan en calidad de préstamo y su devolución implica amplias facilidades de pago y plazo razonables.

#### 5.2.1.1 La creación del Fondo Especial de Financiamiento <sup>88</sup>

En el marco del acuerdo para la aplicación de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y el Tratado de Comercio de los Pueblos (ALBA - TCP), suscrito entre la República Bolivariana de Venezuela y la República de Bolivia y, en aplicación del Convenio de Cooperación en fecha 17 de mayo de 2006 se crea un Fondo Especial de Financiamiento de hasta cien millones de dólares 00/100 (100.000.000 \$US), para el financiamiento de proyectos productivos y de infraestructura asociados a éstos en favor de Bolivia.

Para la implementación de este Convenio e instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento, se resuelve mediante **Decreto Supremo 28814 de 26 de julio de 2006**, la creación de un Comité Especial. De acuerdo al inciso d) del artículo 3 dicho Comité tiene como atribución: “Establecer mecanismos de asistencia técnica, seguimiento y control del financiamiento otorgado, mediante la **creación de una Unidad de Apoyo y Seguimiento en el Ministerio de**

---

<sup>88</sup> En el marco del acuerdo para la aplicación de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y el Tratado de Comercio de los Pueblos (ALBA - TCP), suscrito entre la República Bolivariana de Venezuela y la República de Bolivia y, en aplicación del Convenio de Cooperación en fecha 17 de mayo de 2006

**Producción y Microempresa** y en el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente”.

El mismo Decreto Supremo autoriza al Gobierno Boliviano la apertura de Libretas en el Tesoro General de la Nación dentro de la cuenta Única del Tesoro – CUT, a nombre de los Ministerios antes mencionados para la incorporación y manejo de los recursos de preinversión a ser desembolsados por BANDES BOLIVIA S.A., estableciendo además que los Ministerios designados quedan **“facultados para incorporar en sus presupuestos institucionales, los recursos necesarios para cada gestión fiscal ...”**.

El artículo 11 del Reglamento de Funcionamiento del Fondo Especial de Financiamiento, establece entre las funciones de las Unidades Técnicas de los Ministerios las siguientes:

- Promover y difundir las actividades del Convenio y los proyectos.
- Elaborar expedientes de cada proyecto.
- Realizar evaluaciones técnicas de cada proyecto.
- Realizar seguimiento y monitoreo de cada proyecto.

Asimismo el artículo 12 de dicho Reglamento, establece que **“Las Unidades Técnicas serán financiadas con recursos de pre inversión y recursos propios de los Ministerios”**

#### **5.2.1.2 Objetivo del Programa ALBA-TCP**

Promover e incrementar la disponibilidad de producción para su comercialización en el mercado interno y externo, así como facilitar el financiamiento de los sectores productivos sociales priorizados en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.

#### **5.2.1.3 Objetivos Específicos:**

- Contribuir al desarrollo de la capacidad productiva nacional, generando la infraestructura productiva necesaria en el área rural y urbana.
- Facilitar la expansión de la cobertura de los servicios financieros en las áreas priorizadas por el PND.
- Apoyar nuevas tecnologías y emprendimientos de sectores productivos en áreas urbanas y rurales del país generadoras de empleo y producción.

#### **5.2.1.4 Misión**

La misión del programa es: “fomentar emprendimientos productivos asociativos de micro y pequeños productores que permitan fortalecer la infraestructura productiva con impacto regional, socio- económico y cultural generando oportunidades para los sectores más empobrecidos de la población boliviana”.

#### **5.2.1.5 Visión**

“construir una Bolivia Digna Soberana productiva y Democrática para vivir bien, con un pujante desarrollo basado en redes productivas articuladas y respaldadas por una solida infraestructura productiva.

#### **5.2.1.6 Metas:**

- A través de la implementación de los proyectos ALBA-TCP generar empleo, ingresos, mejores condiciones de vida en los sectores más necesitados y que no tienen acceso al crédito.
- Mejora en los niveles de tecnificación, de transformación de materias primas, de generación de empleo y de ingresos, a través del financiamiento de plantas productivas en rubros de madera, leche, cuero, textiles, alimentos y turismo.
- Establecer sistemas productivos asociativos bajo principios de solidaridad y responsabilidad mancomunada sobre la propiedad, la producción y la gestión administrativa de los proyectos.

#### **5.2.2 De la transferencia del TCP – ALBA al Vice Ministerio de la Micro y Pequeña Empresa<sup>89</sup>**

Mediante **Resolución Ministerial N° 363 del 02 de diciembre de 2009**, en su parte resolutive, la Ministra de Producción y Microempresa, delega al Viceministro de la Micro y Pequeña Empresa, el control del Programa ALBA – TCP, en el marco de las competencias determinadas en el Convenio marco, el D.S. 28814, el Reglamento para el Funcionamiento del Fondo Especial de Financiamiento y el Manual de Procedimientos Operativos.

---

<sup>89</sup>. Resolución Ministerial N° 363 del 02 de diciembre de 2009, en su parte resolutive, la Ministra de Producción y Microempresa, delega al Viceministro de la Micro y Pequeña Empresa, el control del Programa ALBA – TCP, en el marco de las competencias determinadas en el Convenio marco, el D.S. 28814

Es a partir de la R. M. N° 363 que el Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa viene encarando el seguimiento y monitoreo de los Proyectos de Alto Impacto y de los Proyectos Unipersonales y Asociativos, fortaleciendo el proceso de apoyo al sector productivo con proyectos aprobados por el Comité Binacional desde la gestión 2006, considerando que se cuenta con microempresas con maquinaria y capital que requieren consolidar su crecimiento. Pese a que en anteriores gestiones no se tuvo cuidado y cumplimiento en los procesos de evaluación para otorgar los créditos. La actual gestión del VMMPE está empeñada en regularizar la documentación de respaldo de los créditos otorgados a microempresas para su posterior recuperación que redunde en beneficiar a nuevas microempresas como un fondo rotativo.

La ejecución de los recursos estará dirigida hacia actividades de los pequeños productores, así como a las de mayor impacto económico, político y social, en las siguientes líneas de financiamiento:

- Apoyo a la gestión productiva
- Pre inversión
- Línea de Desarrollo Empresarial
- Línea de Apoyo a la Producción Asociativa
- Línea de Apoyo al Biocomercio

Los ejes donde se priorizan estas actividades están enmarcadas los siguientes rubros:

- Textiles
- Alimentos
- Madera
- Cuero
- Comercio
- Metal mecánica
- Artesanía
- cerámica

Para la implementación de este programa se logro consensuar entre cuatro ministerios: **Producción y Micro empresa, Planificación del Desarrollo, Desarrollo Rural y Agropecuario y medio Ambiente y Hacienda.**

Esta Unidad cuenta con un Reglamento Operativo así como el Manual de Organización y Funciones.

En una primera etapa el programa estuvo a cargo de un equipo mínimo de cuatro oficiales y un coordinador.

En la segunda etapa el programa ya se incrementa y se logran crear tres áreas importantes:

- El área de preparación de proyectos
- Asistencia y Asesoría Técnica
- Seguimiento y Monitoreo

## **5.2.2 REGLAMENTOS E INSTRUMENTOS**

El programa cuenta con los siguientes instrumentos:

- Reglamento operativo de la unidad ejecutora del proyecto
- Manual de organización y Funciones del personal de la unidad.
- Manual de Operaciones de la unidad técnica del proyecto
- Criterios de elegibilidad

Estos manuales y reglamentos así como sus instrumentos están en plena vigencia.

### **5.2.2.1 Reglamento y Políticas de Financiamiento contiene:**

- Política de financiamiento
- Objetivos generales
- Objetivos específicos
- Marco normativo
- Criterios de elegibilidad
- Grupo meta que puede acceder
- Evaluación económica – financiera
- Evaluación técnica
- Evaluación social
- Documentación legal requerida
- Destino del crédito
- Aporte propio
- Condiciones del financiamiento

El reglamento operativo, es el documento inicial y el más importante que rige las operaciones del programa, es el más completo con los que cuenta y están aprobados por las diferentes instancias.

### **5.2.2.2 El Manual de procedimiento de financiamiento del programa contiene:**

- a) Introducción



- b) Objetivos
- c) Información y difusión en zonas potenciales de otorgación de financiamiento
- d) Promoción y organización
- e) Recepción de solicitudes de financiamiento
- f) Pre evaluación y evaluación de solicitudes y análisis
- g) Toma de decisiones
- h) Comunicación de resolución del Comité de Financiamiento
- i) Elaboración de contratos y recepción o registro de garantías
- j) Registro de datos en el sistema
- k) Preparación de documentos para desembolsos
- l) Archivo y apertura de files
- m) Supervisión y seguimiento
- n) Recuperación de financiamiento morosos
- o) Cobranzas vía de realización de prendas en el poder del TCP-ALBA
- p) Cobranzas vía judicial
- q) Prorrogas
- r) Reprogramaciones

El manual de funciones es un manual básico y está pendiente de actualizaciones por que el programa tiene personal cambiante (temporal) y no permanente, en el corto plazo se deberá definir a estructura en la que se quedara el programa, las áreas más importantes son los de seguimiento monitoreo y evaluación, este manual aprobado con resolución Ministerial 009\* de fecha 19/01/2007 utilizando para la actividades regulares del programa.

El Manual Operativo del programa es el instrumento aglutina varias áreas y es el más consultado de esta unidad, comprende varios capítulos y secciones que fueron el soporte de las actividades diarias del programa. Este documento fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 009 de fecha 19/01/2007.

Los documentos de referencia se enmarcan en los lineamientos políticos establecidos en el CONVENIO MARCO DEL ACUERDO DE LA APLICACIÓN DEL ALBA-TCP.

De la misma forma no es contradictorio el REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL FONDO ESPECIAL DE FINANCIAMIENTO, aprobado por el Comité Binacional.

Son documentos que recuperan los aspectos básicos de los instrumentos en actual vigencia, es decir, Reglamentos Operativo, manual de organización y Funciones, Manual de Operaciones Criterios de Elegibilidad.

### 5.3 TIPOS DE ASOCIACIÓN O COOPERATIVA PARA GRUPO META ALBA -TCP:

- a) Asociación de productores en desarrollo: aquellos que tienen más de 5 años de funcionamiento y cuentan con áreas de Dirección, Administración, Producción y vigilancia, tienen capital propio y mercado para la venta de sus productos.
- b) Asociación de productores Intermedios: cuentan con menos de 5 años de funcionamiento son grupos no consolidados plenamente.
- c) Asociación de productores en formación o emprendedoras: Son las que se están iniciando y no cuentan con experiencia de trabajo

Habiendo descrito todos aquellos aspectos que conllevo a realizar el acceso a los créditos para las Unidades Productiva a nivel Nacional, conforme a la metodología, toca analizar y centrarnos a las Unidades Productivas.

### 5.4 EL MICRO FINANCIAMIENTO

Los estudios realizados sobre microfinanciamiento son aún muy incipientes por las expectativas de sustentabilidad que pueden tener las distintas metodologías que caracterizan a este tipo de financiamiento. Las experiencias que han habido en distintos departamentos como por ejemplo: Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Potosí, Sucre, Oruro, Tarija, entre otros, donde se ha atendido a un porcentaje de la población, que es excluida de los servicios financieros de la banca tradicional, por su condición de pobreza, han revelado que es posible prestar recursos financieros a este sector de la población y recuperar los recursos, estas experiencias se caracterizan por tener tasas de morosidad significativamente bajas.

Esto ha generado estudios sobre las entidades que utilizan estas metodologías desde hace dos décadas, a fin de determinar las posibilidades de que sean sostenibles en el largo plazo, como también hasta que nivel pueden crecer las personas que se benefician de estos financiamientos teniendo negocios que forman parte de la economía informal.

El estudio realizado por C. González Vega, M. Schreiner, R. Meyer y S. Navarra (1996), todos del Departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Ohio, titulado "El reto del crecimiento en organizaciones de microfinanzas", tiene particular importancia porque al analizar el crecimiento de un Banco de Bolivia llamado Banco Sol y las condiciones que se deben cumplir para un manejo prudente del crecimiento, obtuvieron que el crecimiento de éste banco tiene tres (3) implicaciones positivas para entidades de microfinanzas:

**Primero**, el crecimiento es el mecanismo central para incrementar el alcance de la institución, es uno de los principales indicadores de éxito.

**Segundo**, el crecimiento es un mecanismo importante para mejorar el otro indicador de éxito en microfinanzas: la sustentabilidad.

**Tercero**, el crecimiento de los activos puede ayudar a reducir los costos operativos promedio.

El resultado de este estudio, fue la identificación de los factores que incidieron para que el crecimiento de Banco Sol, fuera un éxito. Entre los factores atribuidos están, el decidido interés de sus líderes de lograr la viabilidad financiera de la organización, esto incluye el diseño de políticas financieras acordes al estado de la economía y las condiciones del mercado meta.

También se le atribuye haber desarrollado una tecnología crediticia costo-eficiente, la cual estaba basada en la acumulación de información y experiencias del nicho de mercado. Además del alto valor de las relaciones cliente-organización, todos estos factores contribuyeron a que la entidad se formalizara como un Banco Comercial Privado.

Ante la complejidad de este fenómeno social, surge la duda de la capacidad que pueden tener estas personas de administrar estos pequeños créditos, ya la vez emprender negocios que les permita cubrir al menos las necesidades básicas (alimentación, vivienda, educación).

Existe amplia experiencia nacional de prestar recursos financieros con la modalidad de microfinanciamiento. Las instituciones que desarrollan esta modalidad, tienen diferencias una de otras porque depende del propósito que persiguen sus promotores.

Un microfinanciamiento consiste en prestar recursos a montos relativamente bajos, a un precio generalmente menor al precio de mercado, es decir, a una tasa de interés menor a la tasa de interés comercial y con vencimientos a mediano plazo, en su mayoría menor a diez años. Algunas de las características de Microfinanciamiento son:

El financiamiento se otorga a unidades productivas (nuevos y de ampliación) y se le da prioridad a nuevos proyectos y de ampliación, por supuesto de acuerdo a la política de la entidad que ofrece el crédito.

**Los montos de los créditos se clasificaron de a cuerdo al siguiente detalle:**

| MONTOS DE CRÉDITO EN \$US |   | PLAZO EN AÑOS | INTERÉS ANUAL |    |
|---------------------------|---|---------------|---------------|----|
| 1,00                      | a | 2.000,00      | 4             | 4% |
| 2.001,00                  | a | 5.000,00      | 7             | 4% |
| 5.001,00                  | a | 15.000,00     | 12            | 4% |
| 15.001,00                 | a | Adelante      | 13            | 4% |

FUENTE: En el marco del acuerdo para la aplicación de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y el Tratado de Comercio de los Pueblos ( ALBA - TCP), suscrito entre la Republica Bolivariana de Venezuela y la República de Bolivia y, en aplicación del Convenio de Cooperación en fecha 17 de mayo de 2006

Proyectos de 1 a 2.000,00 \$US, se considera dentro el plazo de 4 años, vale decir que se contempla 1 año muerto y/o de gracia y tres años de amortización.

Proyectos nuevos, se encuentran dentro del plazo de 4 años máximo, en el que se incluye 1 año muerto, vale decir que en el 1 primer año no cancelaran intereses ni capital y a partir del año 2 empiezan a amortizar la deuda.

Proyectos de Ampliación, se encuentran dentro el plazo máximo de 4 años, en el que se incluye 1 año muerto, vale decir que en el año 1 no cancela intereses ni capital y a partir del año 2 empiezan a amortizar la deuda.

Proyectos de 2.001,00 a 5.000,00 \$US, se considera dentro el plazo de 7 años máximo, clasificados en dos tipos:

- Proyectos nuevos, se encuentran dentro del plazo de 7 años máximo, en el que se incluye 2 años muertos, vale decir que en los 2 primeros años no cancelaran intereses ni capital y a partir del año 3 empiezan a amortizar la deuda.
- Proyectos de Ampliación, se encuentran dentro el plazo máximo de 5 años, en el que se incluye 1 año muerto, vale decir que en el año 1 no cancela intereses ni capital y a partir del año 2 empiezan a amortizar la deuda.
- Proyectos de 5.001,00 a 15.000,00 \$US, se consideran dentro el plazo 12 años máximo, clasificados en dos tipos:

Proyectos nuevos, se encuentran dentro del plazo de 12 años máximo, en el que se incluye 2 años muertos, vale decir que en los 2 primeros años no cancelaran intereses ni capital y a partir del año 3 empiezan a amortizar la deuda.

Proyectos de Ampliación, se encuentran dentro el plazo máximo de 11 años, en el que se incluye 1 año muerto, vale decir que en el año 1 no cancela intereses ni capital y a partir del año 2 empiezan a amortizar la deuda.

Para los tipos de proyectos hasta un máximo de 15.000,00 \$US, el tipo de garantía se pone a consideración que sea prendaria.

Proyectos de 15.000,00 \$US adelante se considera como casos especiales, y están dentro el plazo de 13 años máximo, en el que se incluye 2 años de periodo muerto y 1 año de gracia, o sea que a partir del año 4 se empieza la amortización de la deuda; para este tipo de proyectos, considerados especiales, el tipo de garantía será de compromiso de los beneficiarios como parte de una asociación para no perder la característica social de préstamos.

#### **5.4.1 El respaldo de las garantías**

La tasa de interés es de 4% anual generalmente más bajo al que ofrece la banca privada, lo que permite incrementar los riesgos.

Facilitar el acceso al financiamiento para el desarrollo, ejecución y operación de proyectos productivos y de infraestructura asociados a estos, ubicados en el área urbana y rural de nuestro País, previa certificación por el Comité Especial Binacional, de acuerdo a un nuevo convenio para la aplicación de la alternativa Bolivariana para los pueblos de nuestra América y el tratado de Comercio de los Pueblos para la Instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento, que demuestren una seguridad de pago razonable.

En este sentido se presenta el criterio de elegibilidad y evaluación y las condiciones generales de financiamiento y los procedimientos para solicitar créditos.

#### **5.4.2 Elegibilidad**

Conforme al convenio para la aplicación de la alternativa Bolivariana para los pueblos de nuestra América y el tratado de Comercio de los Pueblos para la Instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento, el Comité Especial Binacional está autorizado para aprobar los proyectos sujetos de préstamos, del área urbano y rural, que operen dentro nuestro País. Cualquier proyecto, sin importar el tamaño de la comunidad ni el costo del proyecto, enmarcados dentro de los siguientes rubros: madera, textiles, cuero, alimentos, turismo comunitario y otros que tuvieran autorización expresa, puede ser candidato para recibir el financiamiento y otras formas de apoyo del ALBA, si reúne los tres criterios de elegibilidad siguientes:

- El proyecto debe estar ubicado en el área urbana y/o rural de nuestro País.

Debe remediar un problema de falta de crecimiento o iniciativa para micro, mediano y grandes emprendedores con proyectos productivos y de infraestructura asociada a estos En el Cuadro 1 se presenta una relación de algunos de los sectores productivos elegibles, entre otros.

- Debe ser certificado y aprobado por las instancias correspondientes.

Los costos de capital admisibles pueden incluir la adquisición de terreno y edificios, preparación y desarrollo del sitio, diseño, construcción, rehabilitación y mejoramiento de instalaciones, así como la compra de maquinaria, equipos necesarios y capital de operaciones.

Existen distintas metodologías para ofrecer Microfinanciamiento, el manejo estratégico de los recursos determina su eficiencia y sostenibilidad como también depende del contexto situacional en el que intervienen, esta puede ser aplicada por la institución que maneje el programa ALBA - TCP, dependiente actualmente del Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa.

El principal objetivo es promover el desarrollo local o regional de un país, para así mejorar el bienestar de las comunidades fundamentalmente aquellas con problemas de subsistencia y estados de pobreza crítica, debido a que este es el extracto de la población que no tiene acceso al crédito tradicionalmente en la Banca Privada. La metodología es las siguientes:

Facilitar el acceso al financiamiento para el desarrollo, ejecución y operación de proyectos productivos y de infraestructura asociados a estos, ubicados en el área urbana y rural de nuestro País, previa certificación por el Comité Especial Binacional, de acuerdo a un nuevo convenio para la aplicación de la alternativa Bolivariana para los pueblos de nuestra América y el tratado de Comercio de los Pueblos para la Instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento, que demuestren una seguridad de pago razonable.

## **5.5 REQUISITOS PARA OBTENER EL CREDITO**

### **5.5.1 Unidades Económicas Unipersonales**

- Solicitud de crédito
- Aval de la Organización
- Fotocopia del Carnet de Identidad
- Certificado de Inscripción a Padrón Nacional de Contribuyentes(NIT)
- Matrícula de comercio emitida por FUNDAEMPRESA.
- Fotocopia de luz / agua
- Perfil
- Informe Técnico del Perfil

### **5.5.2 Unidades Económicas Asociativas**

- Solicitud de crédito
- Aval de la Organización
- Fotocopia del Carnet de Identidad del representante legal
- Personería Jurídica
- Poder notariado a representantes legales.
- Certificado de Inscripción a Padrón Nacional de Contribuyentes(NIT)

- Matrícula de comercio emitida por FUNDAEMPRESA.
- Perfil
- Informe Técnico del Perfil
- Los procedimientos propuestos de adquisición y contratación son equitativos, razonables, competitivos y transparentes.

### **5.5.3 Criterios generales de Crédito**

De acuerdo a las normas se pone a consideración la siguiente estructura de tipos de crédito considerados a ser desembolsados:

### **5.5.4 Criterios Financieros:**

El proyecto demuestra una seguridad razonable de pago en el momento de contraer el financiamiento.

El proyecto es autosustentable mediante las tarifas cubiertas por los usuarios u otros ingresos para pagar todas las deudas, sufragar los costos de operación y mantenimiento y crear reservas.

### **5.5.5 Criterios legales/normativos:**

El proyecto reúne todos los requisitos legales y normativos

### **5.5.6 Criterios correspondientes a los Beneficiarios:**

Los beneficiarios, acreditados y garantes del proyecto demuestran que tienen la capacidad técnica, administrativa y financiera para desempeñar sus obligaciones respectivas.

Los beneficiarios, acreditados o garantes del proyecto tienen la autoridad legal para fijar y aumentar las tarifas y cuotas de los usuarios.

Esta iniciativa surge tras haber logrado una evaluación técnica a las unidades productivas de los fondos del Programa ALBA - TCP, por un monto de \$US 10'536.273,27 (Diez millones quinientos treinta y seis mil doscientos setenta y tres con 27/100 dólares americanos), el cual está siendo destinado en parte a apoyar a los siguientes rubros y con montos por rubro a nivel Nacional:

| <b>N<br/>o</b>       | <b>RUBRO</b>   | <b>TOTAL<br/>DESEMBOLSADO</b> |
|----------------------|----------------|-------------------------------|
| 1                    | TEXTIL         | 2.689.012,00                  |
| 2                    | MADERA         | 1.735.955,72                  |
| 3                    | ALIMENTOS      | 2.066.994,51                  |
| 4                    | CUERO          | 307.291,00                    |
| 5                    | ARTESANIA      | 76.469,00                     |
| 6                    | CERAMICA       | 50.365,00                     |
| 7                    | JOYERIA        | 8.829,00                      |
| 8                    | PLATERIA       | 54.365,00                     |
| 9                    | METAL MECANICA | 162.260,00                    |
| 10                   | COMERCIO       | 3.384.732,04                  |
| <b>TOTAL GENERAL</b> |                | <b>10.536.273,27</b>          |

Fuente: Programa ALBA - TCP

La nueva herramienta financiará proyectos sustentables, con un interés del 4% anual, con hasta 84 meses para amortizarlo con un plazo de gracia máximo de 3 años debidamente justificado.

## **5.6 METODOLOGÍA CON LA QUE SE FACILITO EL MICROCRÉDITO**

### **5.6.1 Proceso del Crédito**

El programa de crédito para micro y pequeñas empresas se promueve por parte del la Ministra de Producción y Microempresa, y a partir del **02 de diciembre de 2009** delega al Viceministro de la Micro y Pequeña Empresa, el control del Programa ALBA - TCP, oportunidad para micros y pequeñas unidades productivas, cofinanciado por la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y el Tratado de Comercio de los Pueblos para la Instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento en un contexto económico y financiero muy adverso.

En este contexto se deben analizar con profundidad dos aspectos:

**Primero:** Es el de otorgarle en valor estratégico al ALBA - TCP, como una forma trascendente de colaborar en la recuperación del país, financiando actividades que puedan tener impacto sobre el nivel de empleo que tiendan a contener los crecientes niveles de pobreza y marginación.

**Segundo:** Lograr generar un sistema de evaluación que permita seleccionar proyectos viables y que tengan capacidad para generar los recursos necesarios para desarrollar un negocio y cumplir con el servicio de su deuda.



Para garantizar en un contexto tan adverso, la generación o ampliación de pequeñas unidades productivas que sean autosostenibles, y que tenga **impacto social**, se desarrollará un proceso de crédito que contenga y evalúe dichos aspectos.

El proceso de crédito tendrá los siguientes propósitos:

- Evaluación de las capacidades del beneficiario y sus posibilidades de desarrollo
- Fortalecimiento de las capacidades de gestión según el diagnóstico realizado a través de programas de capacitación (coordinación con instituciones)
- Armado de la información económico-financiera en el lugar de trabajo
- Evaluación de la capacidad de pago
- Coordinación de garantías entre la institución financiera y las garantías que pueda ofrecer el beneficiario
- Evaluación del impacto social del proyecto
- Seguimiento y evaluación a unidades productivas con visitas periódicas

El programa así definido (Inicie y Mejore su Negocio), se realizará visitas a la unidades productivas para el levante de la información objetiva y subjetiva, evaluación exhaustiva de la viabilidad, impacto social y seguimiento; tendiendo a generar las condiciones necesarias para que aún en un marco de alto riesgo crediticio se puedan lograr bajos niveles de morosidad.

### **5.6.2 Características de la metodología**

- Se utiliza la técnica de crédito individual y asociativo, para individual y/o asociativa que se encuentren dentro una organización con respaldo legal.
- Estas personas necesariamente tienen que ser integrantes de una organización o asociación, específicamente que residan en la misma localidad, y tenga nexos de amistad.
- Se otorga un crédito por persona, y posteriormente se asignan montos iguales o distintos de ese préstamo. El criterio de que sean distintos se debe a la capacidad de pago de acuerdo a la unidad productiva de cada beneficiario.
- En los tipos de créditos individuales, el beneficiario es directo responsable del crédito. Cada beneficiario se responsabiliza por el crédito recibido. Resuelven sus problemas individualmente orientándose o fiscalizándose a sí mismo.
- Para créditos asociativos, se elige un representante legal por cada organización o asociación. Cada miembro que forme parte de una organización o asociación se responsabiliza solidariamente por el préstamo recibido. Resuelven sus problemas colectivamente orientándose o fiscalizándose recíprocamente.

- Los miembros de cada grupo aceptan entre si responder por la falla de uno de los miembros lo que disminuye el riesgo para la organización de que haya evasión del compromiso del crédito.
- La relación con la organización es a través de un técnico del Programa ALBA – TCP. Esta persona establece una relación directa con el prestatario, hace análisis socioeconómico y evalúa la capacidad económica.
- Se otorgan créditos a una tasa de interés anual del 4% y a vencimientos que varían desde 4 a 13 años, de acuerdo a la evaluación y magnitud de la unidad productiva.
- La frecuencia para el pago de las cuotas varía de un beneficiario a otro.
- Los beneficiarios al igual que en la banca privada pueden optar a créditos sucesivos, y a montos mayores siempre que hayan cumplido con los pagos a la fecha prevista (manteniendo una tasa de morosidad nula), y con los procesos pertenecientes para que se reconozca su cumplimiento.

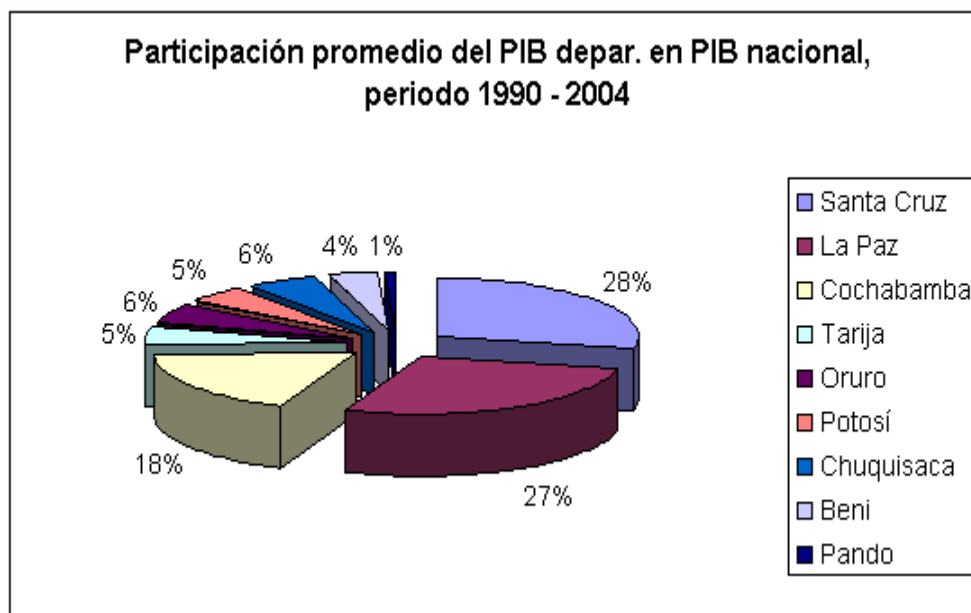
## VI CAPITULO: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 6.1 Análisis de contexto

Se realizó la descripción de los resultados obtenidos hasta la gestión 2009, conforme anteriores estudios y seguimientos de informes técnicos, para obtener una mejor consistencia de los datos. Es decir hacer un análisis de lo general a lo particular a través del método deductivo.

El gráfico N° 1, el aporte promedio porcentual de los Departamentos al Producto Interno Bruto (P.I.B.) del Estado Plurinacional de Bolivia, en los periodos de 1990 - 2004.

**Gráfico N° 1**



Fuente INE (Estadísticas de Departamento 2007)

### 6.2 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO - NIVEL NACIONAL

En el marco del convenio del Programa ALBA - TCP 2006 - 2008, el presupuesto asignado a proyectos productivos dentro del Estado Plurinacional de Bolivia ha obtenido el siguiente impacto:

- En la primera fase se ha beneficiado a 639 Proyectos aprobados por el Comité Binacional Bolivia - Venezuela ubicadas dentro del Estado Plurinacional de Bolivia, que beneficiaron de forma directa a 399 familias y de forma indirecta más de 2,000 familias (entre proveedores de materias primas, maquinarias y otros) <sup>90</sup>.

<sup>90</sup> Informe de situación actual de proyectos del Programa ALBA-TCP, al 30 de noviembre del 2009, expresado en dólares americanos Pag. 18

- Desde el mes de julio de 2006 al mes de mayo de 2007, el Comité Binacional aprobó 639 proyectos. Conforme a antecedentes se tiene un total de \$us. 15.073.761,00 de monto comprometido para los créditos a nivel nacional y un total desembolsado al 2009 de \$us.10'536.273,27.
- De los 639 proyectos aprobados, 411 proyectos fueron ejecutados en un 100%, 127 proyectos se encuentran en ejecución con desembolsos pendientes y 101 proyectos se encuentran por ejecutar ya que cuentan con la aprobación del crédito por parte del Comité Binacional, siendo el destino de éstos créditos fomentar y potenciar el sector de la Micro y Pequeña Empresa que genera aproximadamente el 80% de las fuentes laborales en los diferentes rubros.

| PROYECTOS APROBADOS | PROYECTOS EJECUTADOS | PROYECTOS EN EJECUCION | PROYECTOS NO EJECUTADOS | MONTO COMPROMETIDO \$us |
|---------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 639                 | 407                  | 131                    | 101                     | 15.073.761,00           |

El Programa ha logrado a la fecha que, 407 proyectos se ejecuten con carpetas cerradas y desembolsados al 100%, 131 aún se encuentran en ejecución y 101 Proyectos que se encuentran como No ejecutados<sup>91</sup>.

El destino de estos créditos, es fomentar y potenciar el sector de la Micro y Pequeña Empresa en Bolivia, en los rubros de: madera, textil, alimentos, cuero, artesanía, cerámica, joyería, platería, metal mecánica, y comercio.

---

<sup>91</sup> Ídem. Pág. 21

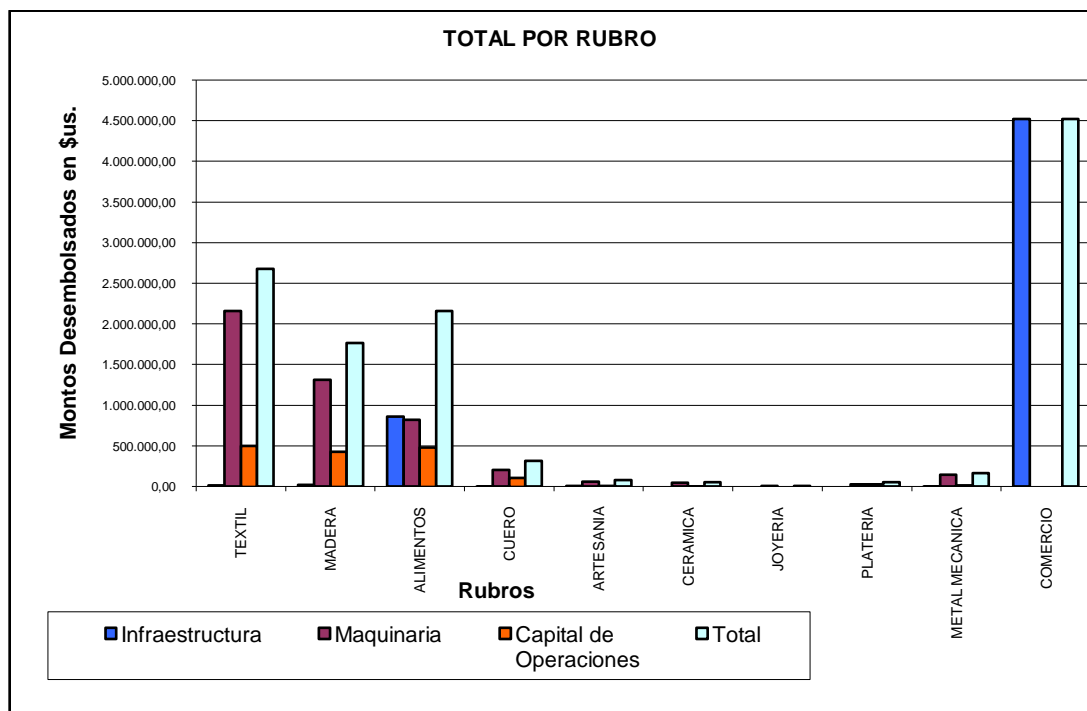
## 6.2.1 MONTOS DESEMBOLSADOS POR RUBRO A NIVEL NACIONAL

### EXPRESADOS EN DOLARES AMERICANOS

| Total U.P. | TOTAL POR RUBRO     |                     |                     |                      | %              |
|------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|            | Infra.              | Maq.                | Cap. Op.            | TOTAL                |                |
| 293        | 16.045,00           | 2.157.746,00        | 504.297,00          | 2.678.088,00         | 22,70%         |
| 162        | 24.059,72           | 1.311.518,00        | 431.578,00          | 1.767.155,72         | 14,98%         |
| 76         | 859.129,38          | 821.162,85          | 481.122,87          | 2.161.415,10         | 18,32%         |
| 61         | 3.505,00            | 205.015,00          | 107.278,00          | 315.798,00           | 2,68%          |
| 8          | 5.490,00            | 59.164,00           | 11.815,00           | 76.469,00            | 0,65%          |
| 15         | 0,00                | 46.717,00           | 3.648,00            | 50.365,00            | 0,43%          |
| 2          | 0,00                | 8.829,00            | 0,00                | 8.829,00             | 0,07%          |
| 6          | 0,00                | 25.520,00           | 28.845,00           | 54.365,00            | 0,46%          |
| 13         | 1.440,00            | 144.310,00          | 16.510,00           | 162.260,00           | 1,38%          |
| 2          | 4.523.973,99        | 0,00                | 0,00                | 4.523.973,99         | 38,34%         |
| <b>638</b> | <b>5.433.643,09</b> | <b>4.779.981,85</b> | <b>1.585.093,87</b> | <b>11.798.718,81</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente elaboración propia - Informe de situación actual de proyectos del Programa ALBA-TCP, al 30 de noviembre del 2009, expresado en dólares americanos

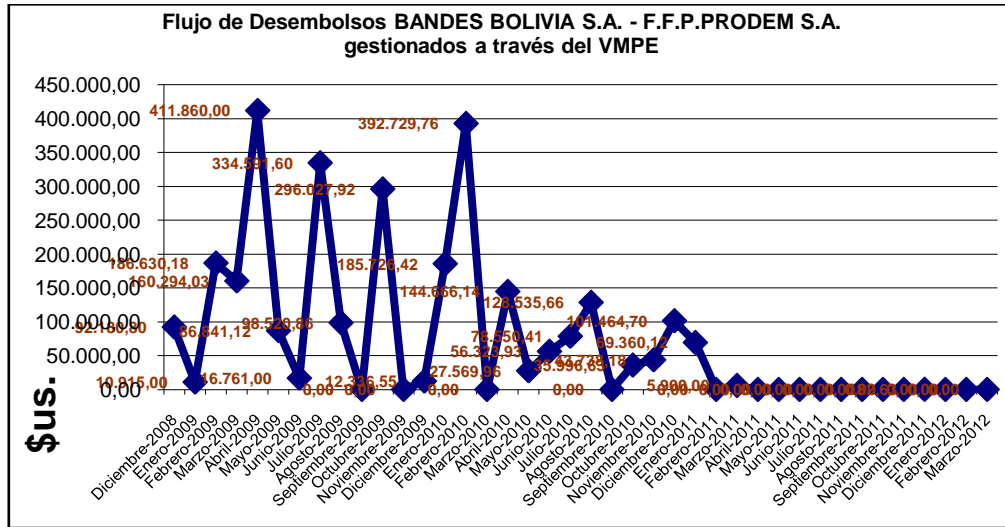
### GRAFICO N° 2



Fuente elaboración propia - Informe de situación actual de proyectos del Programa ALBA-TCP, al 30 de noviembre del 2009, expresado en dólares americanos

### 6.2.2 DESEMBOLSOS REALIZADOS A NIVEL NACIONAL

GRAFICO N° 3

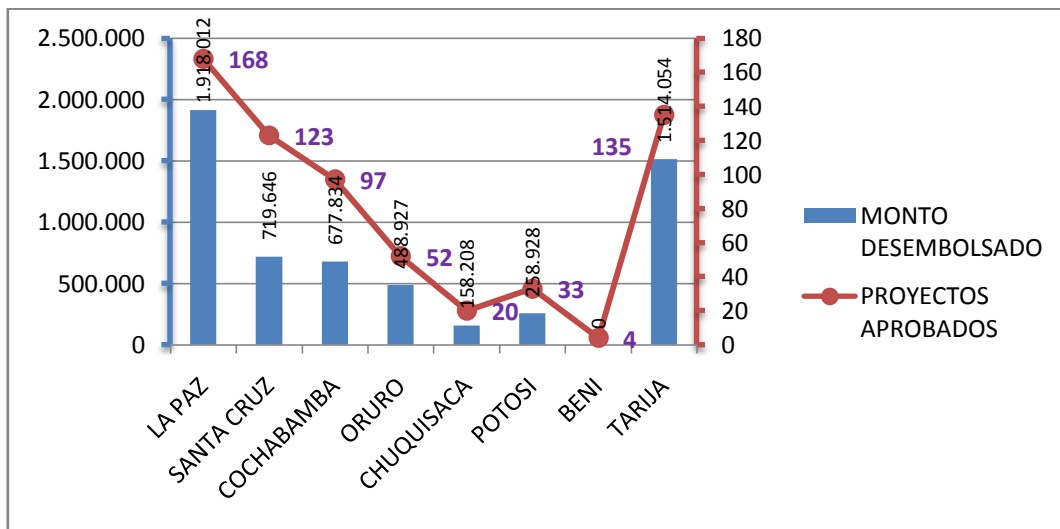


Fuente elaboración propia - Informe de situación actual de proyectos del Programa ALBA-TCP, al 30 de noviembre del 2009, expresado en dólares americanos

### 6.2.3 MONTO DESEMBOLSADO POR DEPARTAMENTOS

Flujo de Desembolsos y proyectos aprobados  
BANDES BOLIVIA S.A. - F.F.P.PRODEM S.A.  
Gestionado a través del Programa ALBA-TCP

GRAFICO N° 4



Fuente elaboración propia - Informe de situación actual de proyectos del Programa ALBA-TCP, al 30 de noviembre del 2009, expresado en dólares americanos

Como se puede ver en el grafico anterior, el departamento de Tarija esta en segundo lugar con respecto a proyectos aprobados y beneficiados con el crédito, llegando a un total de 135 Unidades productivas, a comparación de los otros departamentos, asimismo se ve que también que se encuentra en segundo lugar con respecto a los desembolsos realizados, posteriormente se analizara cada uno de estos aspectos detalladamente.

Habiendo descrito los proyectos aprobados para todos los departamentos y los desembolsos que se realizaron para los diferentes proyectos a los cuales denominamos Unidades Productivas, y conforme a la metodología “Estudio de Caso” se llevo a analizar solo 1 departamento:

### **6.3 DEPARTAMENTO DE TARIJA**

#### **6.3.1 APOORTE AL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

El departamento de Tarija cuenta con una superficie de total de 37.623 Km<sup>2</sup>, una población total de 291,407 habitantes, situada en la zona de los Valles bajos del Sur de Bolivia, limita al Norte con el Departamento del Chuquisaca, al este con el Departamento de Potosí, al oeste con el vecino país de Paraguay, al sur con la República Argentina.

Las cifras de informe que hacen diversos estudios económicos, indican que Tarija aporta al Producto Interno Bruto (*PIB*) nacional con el 5% (*ver grafica N° 1*). Sin embargo, la reducción de la Incidencia de su Pobreza fue mayor a la registrada en el ámbito nacional. El porcentaje de personas pobres alcanzaba a 70,9%. El año 2009 se presentó reducción en la incidencia de pobreza tanto en Tarija como en el ámbito nacional, sin embargo esta disminución fue mayor en el caso de dicho departamento, que llegó a 50,8%, mientras que en el país fue de 58,6%. La reducción de la pobreza en el departamento de Tarija fue 36,2 puntos porcentuales, mientras que en el país fue de 27,2 puntos porcentuales<sup>92</sup>.

---

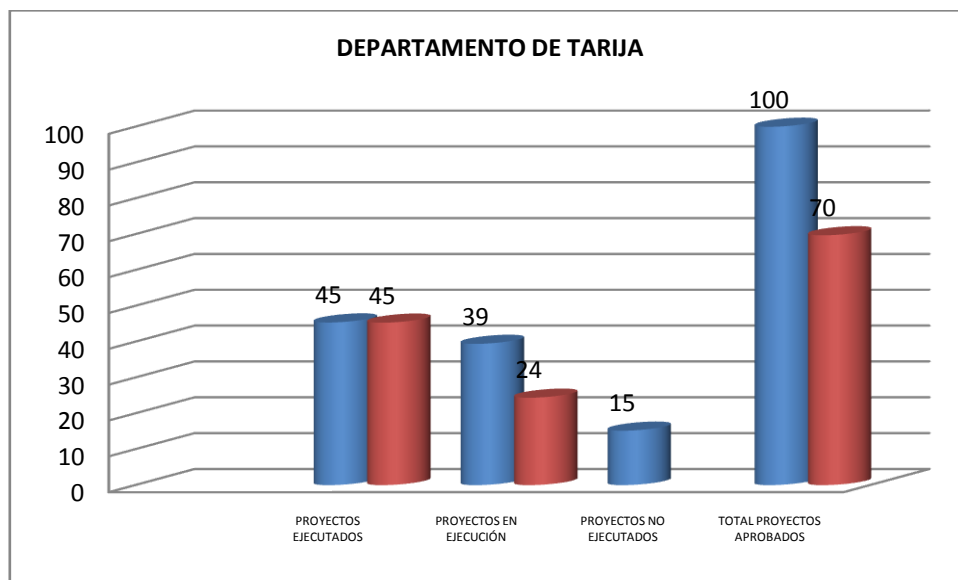
<sup>92</sup> Informe de situación actual de proyectos del Programa ALBA-TCP, al 30 de noviembre del 2009, expresado en dólares americanos Pag. 52

### 6.3.2 SITUACION HASTA EL 2012 DEL CREDITO EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA

| DEP/ CHUQUISACA                  | Nº         | PRESUPUESTO ASIGANADO | %          | PRESUPUESTO DESEMBOLSADO | MONTO DESEMBOLSADO EN % | SALDO          | %         |
|----------------------------------|------------|-----------------------|------------|--------------------------|-------------------------|----------------|-----------|
| PROYECTOS EJECUTADOS             | 71         | 982.284,00            | 45         | 981.184,00               | 45                      | 1.100,00       | 0         |
| PROYECTOS EN EJECUCIÓN           | 43         | 853.262,00            | 39         | 527.859,72               | 24                      | 325.402,28     | 15        |
| PROYECTOS NO EJECUTADOS          | 21         | 328.806,00            | 15         |                          |                         | 328.806,00     | 15        |
| <b>TOTAL PROYECTOS APROBADOS</b> | <b>135</b> | <b>2.164.352</b>      | <b>100</b> | <b>1.509.044</b>         | <b>70</b>               | <b>655.308</b> | <b>30</b> |

Fuente elaboración propia - Datos obtenidos revisión montos Comprometidos por el Comité de Comité Especial Binacional y cheques desembolsados para de cada unidad Productivas desde gestión 2006-2012

**GRAFICO Nº 5- MONTOS DESEMBOLSADOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TARIJA EN %**



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos revisión montos Comprometidos por el Comité de Comité Especial Binacional y cheques desembolsados para de cada unidad Productivas desde gestión 2006-2012

Como se puede observar en el cuadro anterior de "SITUACION ACTUAL DEL CREDITO EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA", existen:

- 71 Unidades Productivas debidamente ejecutados con desembolsos al 100 %.
- 44 Unidades Productivas que se encuentran aún en ejecución, con un 62.50 %



20 Unidades Productivas que no fueron ejecutadas, esto debido por distintas razones: por la falta de la presentación completa de la documentación requerida, para el desembolso de crédito tanto para infraestructura, maquinaria y capital de operaciones.

Haciendo un análisis de lo anterior mencionado se tiene un 70 % del total de crédito desembolsado, y un 30 % faltante por desembolsar, para el departamento de Tarija.

### 6.3.3 PROYECTOS IDENTIFICADOS POR RUBROS EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA

| DESCRIPCIÓN POR RUBROS | CANTIDAD DE PROYECTOS |
|------------------------|-----------------------|
| TEXTIL                 | 38                    |
| ARTESANIA              | 01                    |
| CERAMICA               | 02                    |
| CUERO                  | 05                    |
| ALIMENTOS              | 26                    |
| MADERA                 | 52                    |
| METALMECANICA          | 11                    |
| TOTAL                  | 135                   |

Fuente elaboración propia - Datos obtenidos revisión de antecedentes de las carpetas de cada unidad Productivas desde gestión 2006-2012

Los rubros considerados para el departamento de Tarija son: 38 proyectos aprobados en el área textil, 1 proyectos en artesanía, 2 proyectos cerámica, 5 Proyectos en cuero, 26 Proyectos en alimentos, 52 Proyectos en madera y 11 proyectos aprobados en el área de metalmecánica.

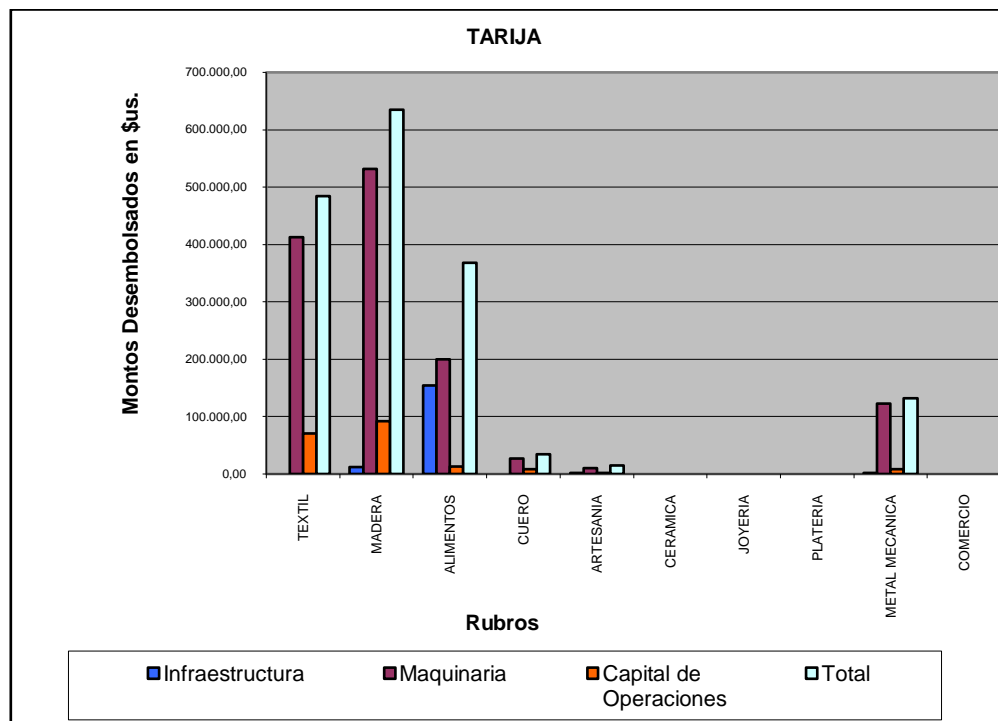
Se describe los desembolsos realizados para las diferentes categorías:

#### Infraestructura- Maquinaria y Capital de Operaciones

| Unidad Productiva | TARIJA            |                     |                   |                     |
|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
|                   | Infra.            | Maq.                | Cap. Op.          | TOTAL               |
| 38                | 0,00              | 413.053,00          | 71.021,00         | 484.074,00          |
| 52                | 11.658,72         | 531.723,00          | 91.670,00         | 635.051,72          |
| 27                | 154.604,94        | 200.277,00          | 13.156,00         | 368.037,94          |
| 5                 | 0,00              | 26.860,00           | 7.956,00          | 34.816,00           |
| 1                 | 1.890,00          | 10.529,00           | 2.000,00          | 14.419,00           |
| 2                 | 0,00              | 0,00                | 0,00              | 0,00                |
| 0                 | 0,00              | 0,00                | 0,00              | 0,00                |
| 0                 | 0,00              | 0,00                | 0,00              | 0,00                |
| 11                | 1.440,00          | 122.505,00          | 8.315,00          | 132.260,00          |
| 0                 | 0,00              | 0,00                | 0,00              | 0,00                |
| <b>135</b>        | <b>169.593,66</b> | <b>1.304.947,00</b> | <b>194.118,00</b> | <b>1.668.658,66</b> |

Fuente elaboración propia - Datos obtenidos revisión cheques desembolsados para de cada unidad Productivas desde gestión 2006-2012

## GRAFICO Nº 6- MONTOS DESEMBOLSADOS PARA LA INFRAESTRUCTURA- MAQUINARIA – CAPITAL DE OPERACIONES



Fuente elaboración propia – Datos obtenidos revisión cheques desembolsados para de cada unidad Productivas desde gestión 2006-2012

### 6.4 Análisis y resultados conforme instrumentos planteados en metodología

Prosiguiendo y conforme con la metodología, ahora nos centraremos al análisis de los resultados a través de 2 etapas:

- **Primera etapa análisis y resultados del formulario Check Link**
- **Segunda etapa análisis y resultados del cuestionario.**

Para esta etapa de análisis solo se tomaran los grupos de las Unidades productivas que están EN EJECUCION (44) Y EJECUTADOS (70), los mismos que hacen un total 114 Unidades productivas.

#### 6.4.1 PRIMERA ETAPA: Análisis y resultados en base a Formulario del Check Link

El respectivo formulario está enfocado a la demostración de la hipótesis con respecto a las demandas de servicios financieros.

De acuerdo a lo transcrito y analizado, solo se tomo en cuenta para la respectiva investigación el siguiente punto:

Todo lo referente a los antecedentes del aspecto financiero, es decir:

- Monto Aprobado para cada Unidad productiva
- Desembolsos realizados a las Unidades Productivas
- Crédito recuperado ( en este punto se obtuvo los datos conforme a la Cartera de Crédito de BANDES BOLIVIA S.A. facilitada por el FONDO FINANCIERO PRIVADO PRODEM S.A. al 31/12/12),

El propósito de haber analizado estos aspectos es para obtener un resumen y poder realizar la comparación de cuando se pudo recuperar con respecto al préstamo otorgado en el transcurso de las gestiones del 2006 al 2012.

### **Unidades productivas con Monto Aprobado - Desembolsados - Crédito Recuperado.**

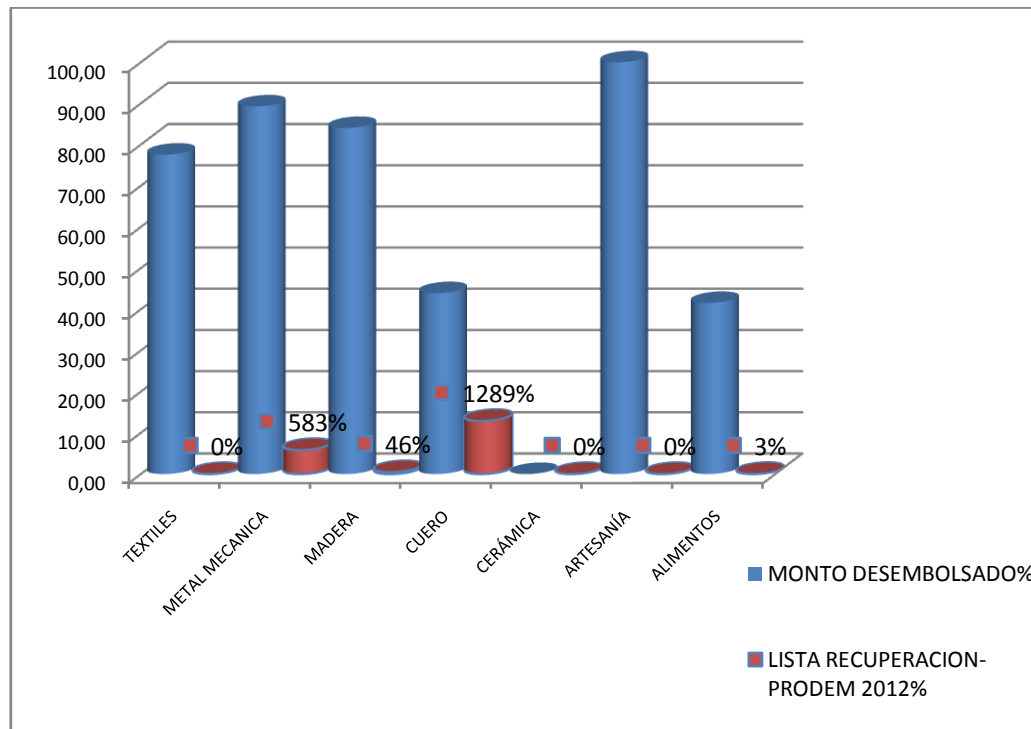
Para este caso se tiene el siguiente cuadro para las 114 Unidades Productivas en sus diferentes rubros:

#### **MONTOS TOTALES APROBADOS Y MONTO RECUPERADO DESDE 2006 AL 2012 POR RUBRO (Expresados en Dólares Americanos - Porcentaje )**

| Nº           | RUBRO          | MONTO APROBADO      | %      | MONTO DESEMBOLSADO  | %      | SALDO POR DESEMBOLSAR | %      | MONTO RECUPERACION-BANDES – PRODEM | %           |
|--------------|----------------|---------------------|--------|---------------------|--------|-----------------------|--------|------------------------------------|-------------|
| 1            | TEXTILES       | 624.135,00          | 100,00 | 484.074,00          | 77,56  | 140.061,00            | 22,44  | 0,00                               | 0,00        |
| 2            | METAL MECANICA | 148.140,00          | 100,00 | 132.260,00          | 89,28  | 15.880,00             | 10,72  | 7.419,00                           | 5,83        |
| 3            | MADERA         | 749742              | 100,00 | 630041,72           | 84,03  | 119700,28             | 15,97  | 2874                               | 0,46        |
| 4            | CUERO          | 79254               | 100,00 | 34816               | 43,93  | 44438                 | 56,07  | 4052                               | 12,89       |
| 5            | CERÁMICA       | 35000               | 100,00 | 0                   | 0,00   | 35000                 | 100,00 | 0                                  | 0,00        |
| 6            | ARTESANÍA      | 14419               | 100,00 | 14419               | 100,00 | 0                     | 0,00   | 0                                  | 0,00        |
| 7            | ALIMENTOS      | 513662              | 100,00 | 213433              | 41,55  | 300229                | 58,45  | 55                                 | 0,03        |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>2.164.352,00</b> |        | <b>1.509.043,72</b> |        | <b>655.308,28</b>     |        | <b>14.400,00</b>                   | <b>0,95</b> |

Fuente elaboración propia - Datos obtenidos revisión montos Comprometidos por el Comité de Comité Especial Binacional, cheques desembolsados y Cartera de Credito BANDES Bolivia AL 2012, para cada unidad Productivas

### GRAFICO N° 7- PORCENTAJE DEL MONTO DESEMBOLSADOS Y RECUPERADO POR RUBRO



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos revisión montos Comprometidos por el Comité de Comité Especial Binacional, cheques desembolsados y Cartera de Crédito BANDES Bolivia AL 2012, para cada unidad Productivas

Para el análisis de este punto se obtuvo los datos conforme a la Cartera de Crédito de BANDES BOLIVIA S.A. facilitada por el FONDO FINANCIERO PRIVADO PRODEM S.A. al 31/12/12.

Como se puede apreciar en el grafico podemos analizar lo siguiente:

- Del total desembolsado de 1.509.043.72 \$us (equivalentes al 100%) solo se recupero 0.95 % del préstamo otorgado por el Convenio ALBA-TCP
- Para el rubro de TEXTIL del total desembolsado tuvo una recuperación del crédito un 0.00 %
- Para el rubro de METAL MECANICA del total desembolsado se tiene una recuperación del crédito un 5.83 %
- Para el rubro de MADERA del total desembolsado se tiene una recuperación del crédito un 0.46 %
- Para el rubro de CUERO del total desembolsado se tiene una recuperación del crédito un 12.89 %
- Para el rubro de CERAMICA del total desembolsado se tiene una recuperación del crédito un 0.00 %

- Para el rubro de ARTESANIA del total desembolsado se tiene una recuperación del crédito un 0.00 %
- Para el rubro de ALIMENTOS del total desembolsado se tiene una recuperación del crédito un 0.03 %

#### 6.4.2 SEGUNDA ETAPA: Análisis y resultados en base al Cuestionario

Se realizó la encuesta vía telefónica y en algunos casos físicos de los proyectos unipersonales y asociativos del Departamento de Tarija del programa ALBA –TCP.

| ENCUESTA                        | TARIJA | %     |
|---------------------------------|--------|-------|
| SE REALIZO LA ENCUESTA          | 52     | 46%   |
| NO SE PUDO REALIZAR LA ENCUESTA | 62     | 54%   |
| TOTAL                           | 114    | 100 % |

Fuente elaboración propia – Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

Se realizó llamadas vía telefónica a los beneficiarios del departamento de Tarija de un total de 114 de los cuales se pudo hacer la encuesta a 52 Unidades Productivas, y se tiene un 62 Unidades Productivas no se cuenta el número telefónico actualizado y tampoco se logro realizar la visita “in situ” por la falta de dirección actual, no se tiene este dato del beneficiario.

#### ENCUESTA

La encuesta realizada está enfocada a la demostración del objetivo general y los objetivos específicos, de la respectiva investigación; con respecto a gestión empresarial.

- Se realizó llamadas (duración de 5 min como promedio por llamada), para el llenado de la encuesta de manera manual, en algunos casos se realizó la vista técnica “in situ”.
- Se logro visitar a 22 Unidades Productivas para verificar el funcionamiento y recabar la información requerida para el llenado de la encuesta y a 30 Unidades Productivas se realizó la encuesta a través de línea telefónica, haciendo un total de 52 Unidades Productivas encuestadas.
- EL Llenado del cuestionario se realizó de manera electrónica con los datos del beneficiario; se realizó la búsqueda de la dirección del beneficiario mediante (<http://maps.google.com.bo>). El utilizar la página se logro identificar la ubicación de la Unidad productiva a través de la utilización de la tecnología.

- Así mismo se busco por internet por la página de Fundaempresa- Impuestos Internos – Guía telefónica digital, para buscar información de dirección oh teléfono actual.

Las 22 Unidades Productivas que se visitaron fueron:

1. *Confecciones Daroma de René Loayza Loayza.*
2. *Impresur de Jaime Martinez.*
3. *Carpintería Aparicio de Gregorio Aparicio Cuevas.*
4. *Carpintería Madesur de Juan Flores.*
5. *Wilma Sport de la señora Wilma Condori Colodro.*
6. *Carpintería Jerez de Armando Jerez Irahola.*
7. *Carpintería La Colmenita de Zacarías Cuevas.*
8. *Carpintería CGJ de Leocadio Martínez Barca.*
9. *Coop. Santiago Los Andes cuyo Representante Legal es Juan López Jurado.*
10. *Asoc. de Productores Yesera Centro cuyo Representante Legal es Orlando Castillo.*
11. *Asoc. de Productores Yesera Norte cuyo Representante Legal es Ariel Ríos.*
12. *Asoc. Virgen de la Candelaria “La Angostura” cuyo Representante Legal es el señor Nilo Ortega.*
13. *Asoc. Agropecuaria y Pecuaria “San Andrés” cuyo Representante Legal es Nilda Musaida Gareca.*
14. *Panadería Shaley de Jorge Luis Rodríguez.*
15. *Carpintería Flores Torrez de Guillermo Flores Torrez.*
16. *Carpintería Zeballos de Eliseo Rengifo Zeballos.*
17. *El Gordito de Miguel Ángel Salinas.*
18. *Pacará de Manuel Velásquez Velásquez.*
19. *Carpintería Leonardo Quiroga de Leonardo Quiroga Gareca.*
20. *Productos Cárnicos Bamby de Marcelo Choque Herbas.*
21. *Confecciones Mafín de Serafín Mamani Ch.*
22. *Luz del Sur de Juan Alanoca Montoya.*

Luego de la tabulación de la información se tiene la siguiente tabla de acuerdo a los ítems estipulados en la encuesta, los cuales son:

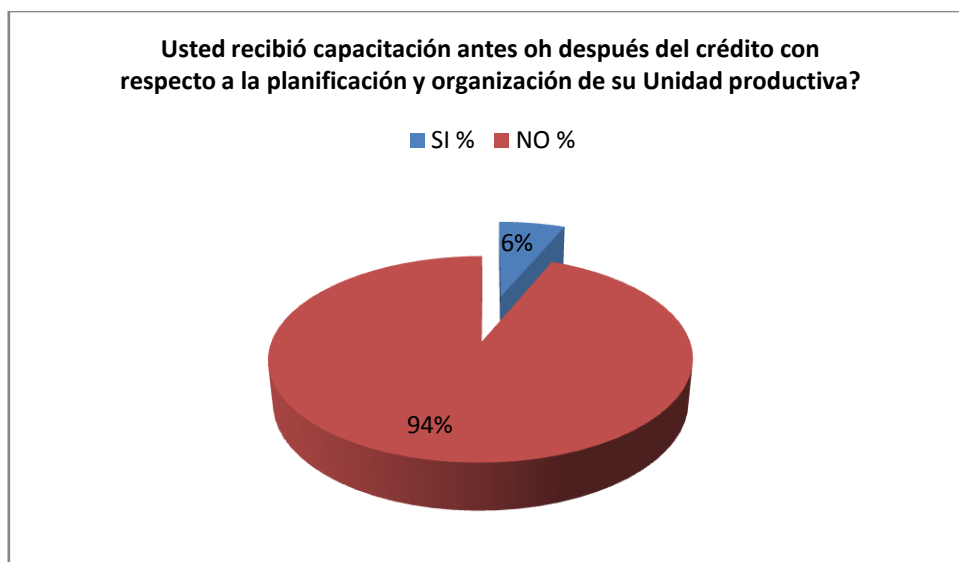
## GESTION EMPREARIAL

Se realizo las siguientes preguntas:

| Nº | Preguntas   | SI | NO | TOTAL |
|----|---|----|----|-------|
| 1  | Usted recibió capacitación antes oh después del crédito con respecto a la planificación y organización de su Unidad productiva? | 3  | 45 | 52    |
| 2  | Su Unidad Productiva recibió capacitación para el uso de la maquinaria?   | 15 | 37 | 52    |
| 3  | Usted cuenta actualmente con?   |    |    |       |

|                               |   |                          |                            |    |
|-------------------------------|---|--------------------------|----------------------------|----|
|                               | <b>Capacitación</b>   | 5                        | 47                         | 52 |
|                               | <b>Mercado</b>  | 12                       | 40                         | 52 |
|                               | <b>Materia Prima</b>  | 22                       | 30                         | 52 |
|                               | <b>Proveedores</b>  | 22                       | 30                         | 52 |
| <b>4</b>                      | <b>Usted maneja un registro de contabilidad en su Unidad Productiva?</b>                                    | 7                        | 45                         | 52 |
| <b>5</b>                      | <b>Maneja métodos oh estrategias de venta?</b>  | 3                        | 49                         | 52 |
| <b>6</b>                      | <b>Usted realiza evaluación de las fortalezas y las debilidades de su Unidad Productiva una vez al año?</b> | 5                        | 47                         | 52 |
| <b>BENEFICIOS DEL CREDITO</b> |   |                          |                            |    |
| <b>7</b>                      | <b>Después del crédito su Unidad Productiva incremento sus utilidades?</b>                                  | 28                       | 24                         | 52 |
| <b>8</b>                      | <b>Está pagando su préstamo?</b>  | 1                        | 51                         | 52 |
| <b>9</b>                      | <b>Número de trabajadores</b>   | <b>ANTES DEL CREDITO</b> | <b>DESPUES DEL CREDITO</b> |    |
|                               |   | 20                       | 41                         |    |

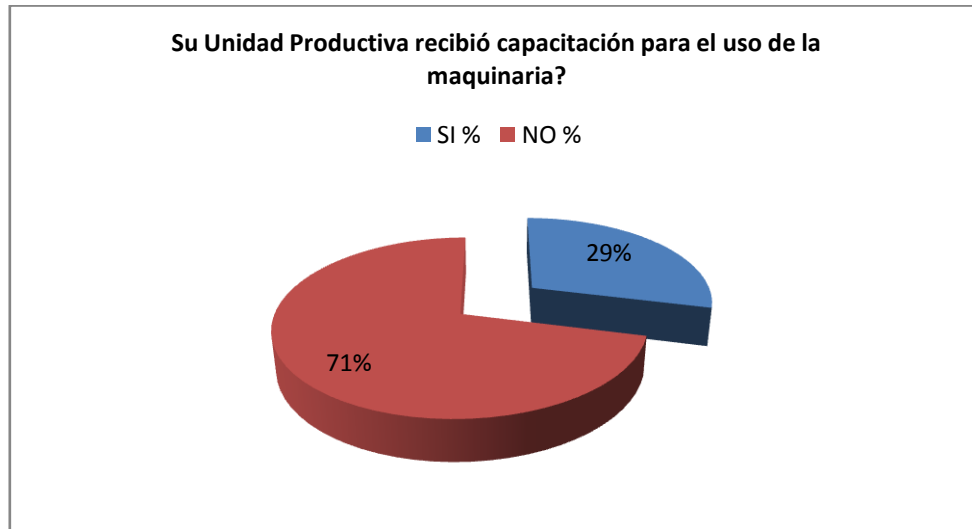
#### ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 1



Fuente elaboración propia – Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se pudo obtener que un 94 % del total encuestado no recibió una capacitación sobre la planificación y organización de su Unidad Productiva.

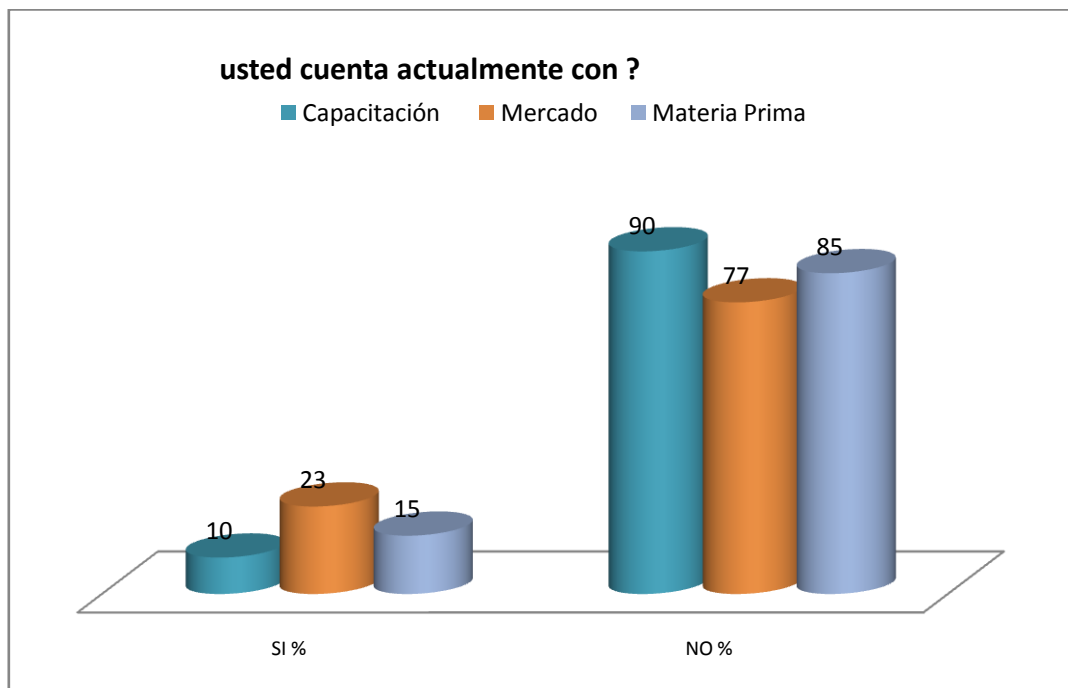
## ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 2



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se pudo obtener que un 71 % del total encuestado no recibió una capacitación para el uso de la maquinaria, cuando esta fue facilitada con el crédito del Programa ALBA-TCP.

## ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 3



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija



A través de esta pregunta podemos detectar que actualmente las Unidades productivas cuentan con :

- 90 % del total encuestados No recibe oh tienen facilidad para obtener a una capacitación en el rubro que ejercen, ya sea textil, cuero, metal mecánica, madera, alimentos.
- 77% del total de encuestados no cuenta con un mercado interno, mucho menos un mercado externo.
- 85% del total de encuestados no cuenta con la facilidad de poder obtener materia prima, para la su producción, ya que mencionan que la materia prima eleva sus costos, y la escases ya de la materia prima se ve últimamente es muy alarmante.

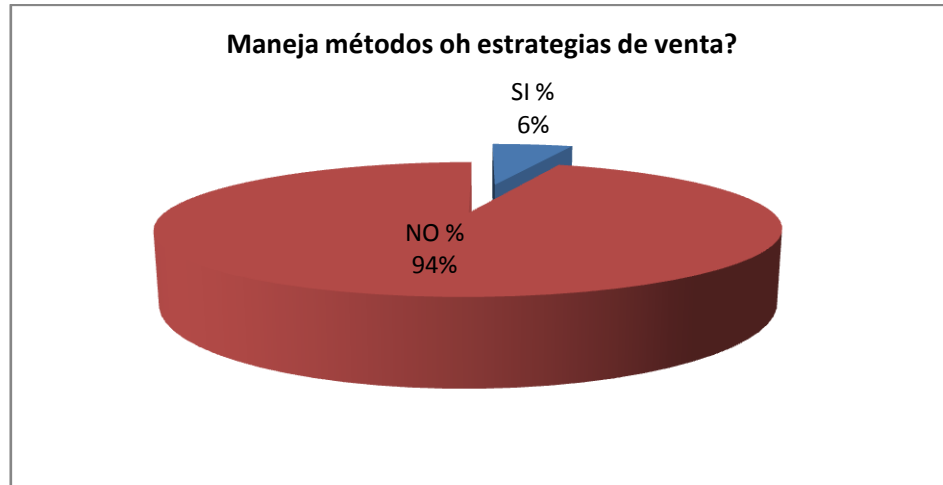
#### **ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 4**



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se obtuvo que un 87 % del total encuestados no maneja ningún sistema de registro de contabilidad (ejemplo de ingresos – egresos de su producción- ingreso y egresos de sus utilidades) para su Unidad Productiva

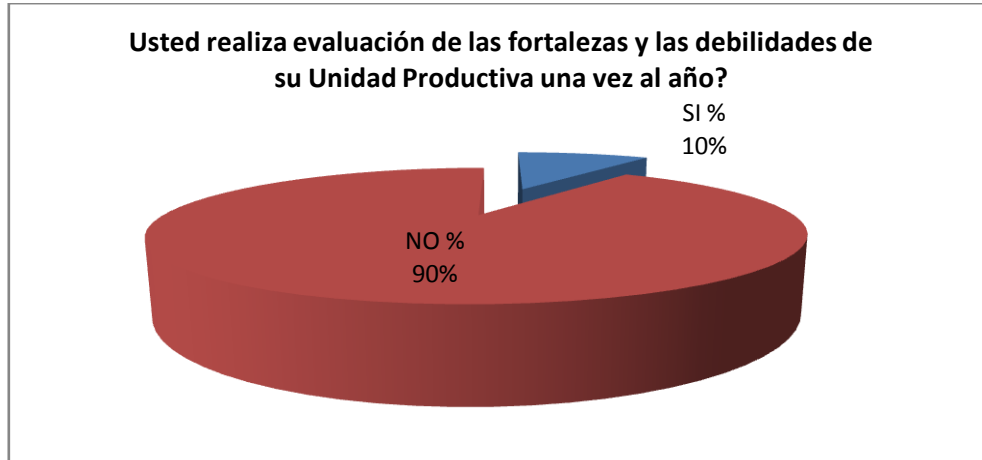
### ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 5



Fuente elaboración propia – Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se obtuvo que un 94 % del total encuestados No maneja métodos o estrategias de venta para su Unidad productiva.

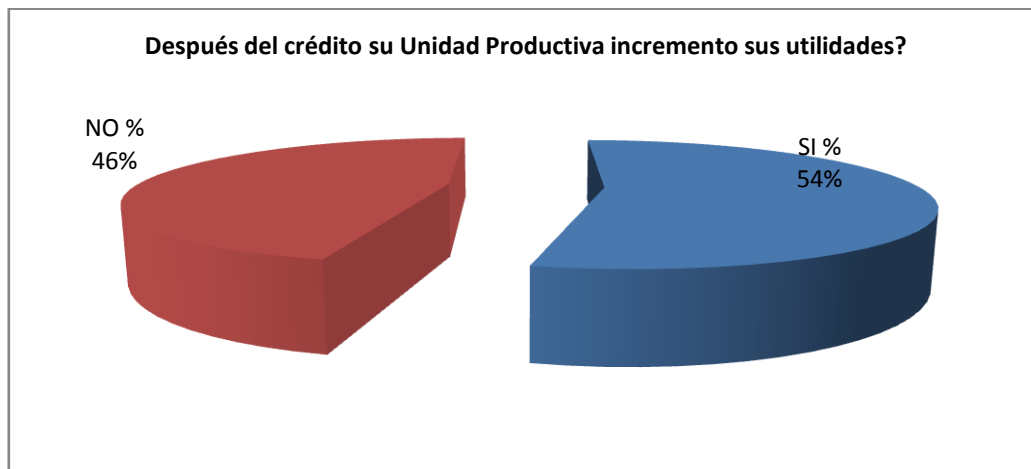
### ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 6



Fuente elaboración propia – Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se obtuvo que un 90 % del total encuestados No realiza una evaluación de las fortalezas y las debilidades de su Unidad Productiva por lo menos una vez al año.

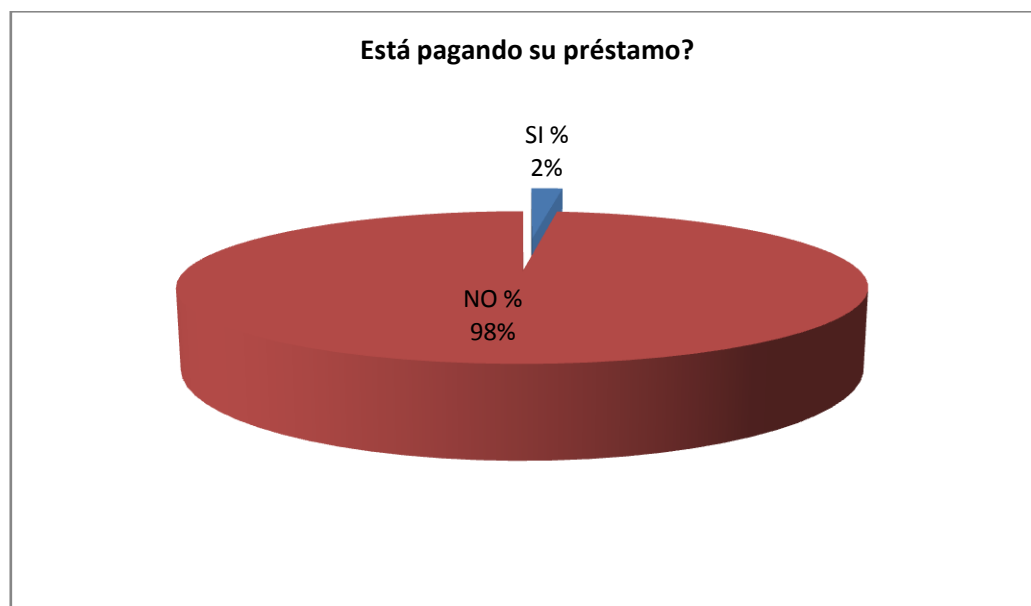
### ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 7



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se obtuvo que un 54 % del total encuestados llegó a incremento sus utilidades después del crédito otorgado por el programa ALBA-TCP.

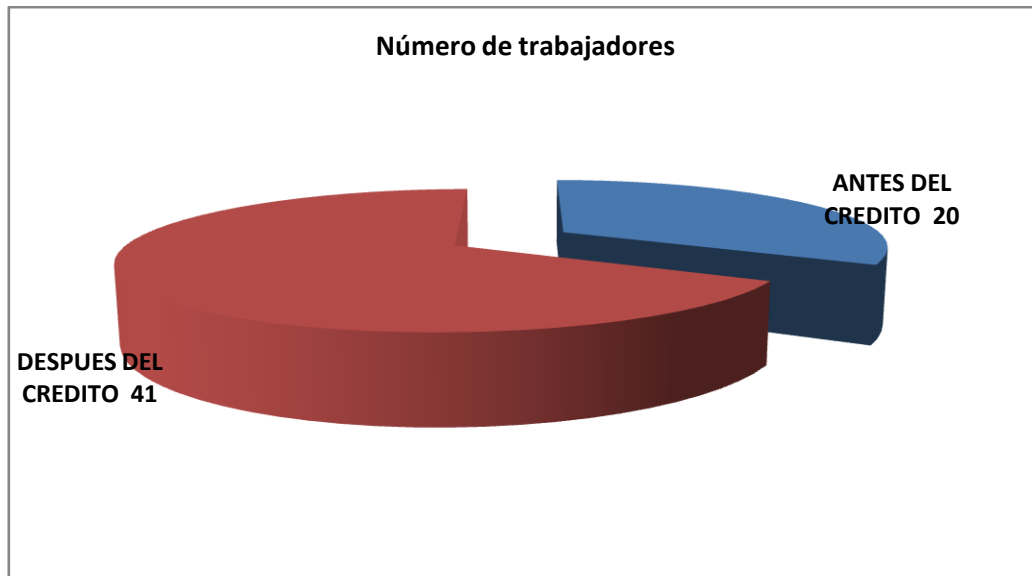
### ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 8



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se obtuvo que un 98 % del total encuestados No está cumpliendo con el pago de sus cuotas conforme a contrato de préstamo

## ANALISIS GRAFICO PREGUNTA 9



Fuente elaboración propia - Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

A través de esta pregunta se obtuvo que después del crédito otorgado por el Programa ALBA -TCP tuvo incremento de personal hasta un 100 % .

### 6.5 ANALISIS DEL IMPACTO SOCIO-ECONOMICO

- Se logro realizar la encuesta a un 46 % de los proyectos unipersonales y asociativos del de los departamentos de Tarija programa ALBA -TCP.
- Se logro revisar los antecedentes específicamente de la parte del aspecto financiero (Montos comprometidos - Montos desembolsados - Monto recuperados) en un 100% de todas las Unidades Productivas del departamento de Tarija, beneficiadas con el préstamo gestionado a través del Programa ALBA -TCP.

De acuerdo a la encuesta realizada, se puede efectivizar que existen muchas falencias y necesidades por las que atraviesan las Unidades productivas actualmente y las razones son las siguientes:

#### 6.5.1 Aspecto económico:

- **Préstamo:** Este es un dato muy importante ya que se pudo evidenciar en los gráficos de un total de 52 Unidades Productivas, el 98% no están cumpliendo con el pago de los créditos, así

mismo y conforme la cartera de crédito BANDES S.A. proporcionada por el Fondo Financiero PRODEM S.A. al 31/12/12, con la que cuenta el programa ALBA-TCP se puede corroborar lo indicado. Esto debido a muchos factores que incidieron para no lograr cumplir con el pago del crédito acordado entre los beneficiarios y BANDES S.A. – F.F.P PRODEM S.A., gestionado por el Programa ALBA –TCP, que más adelante se describirán.

- **Recuperación del crédito:** De acuerdo a lo revisado se logro hacer una comparación de los resultados, con respecto a la recuperación del crédito, en la cual se pudo constatar que del 100% desembolsado para el departamento de Tarija, solo se recupero un 0.95 %.
  
- **Financiero:**
  - ✓ Existe disconformidad por parte de las Unidades Productivas, en un 30.28 % del total del monto comprometido, ya que no se les desembolso el presupuesto para capital de operaciones, por tanto no pudieron gestionar la compra de la materia prima en cantidad para su producción.
  - ✓ Requieren una reprogramación del pago y disminución de las cuotas, ya que consideran que su producción es baja y que los recursos acumulados no les alcanza para cumplir el pago mensualmente.
  - ✓ Un 87 % No manejan un sistema contable de los ingresos y egresos que tiene la unidad productiva, considerando que la contabilidad es un factor netamente de empresas grandes, sin tomar en cuenta y de acuerdo con el sistema financiero que debe tener toda empresa es de mucha importancia ya que con ella se pude realizar el manejo de sus recursos apropiadamente
  - ✓ Utilidades: El 54% de los beneficiarios incrementaron sus utilidades esto debido a que con la incorporación y aumentaron, a su Unidad Productiva maquinaria nuevas (tecnología), llegaron a incrementar sus ingresos.
  
- **Materia prima:** La materia prima es un factor importante ya que toda unidad Productiva requiere de esto, para que pueda convertirlo en un producto (bien). Y de acuerdo a los resultados obtenidos un 85% no tiene facilidad de obtener la materia prima, en los diferentes rubros como: cuero, madera, textil, metal mecánica, artesanía, ya que en los últimos tiempos los precios llegaron a aumentar, por tanto muchas Unidades Productivas no saben cómo competir dentro del mercado para ofrecer sus productos a un costo moderado. Asimismo mencionan que en varios de los rubros existe escases de la materia prima.
  
- **Mercado interno:** - Como se vio en el grafico 77% del total encuestado no cuenta con un mercado interno y esto se vuelve una de las razones por la que no están cumpliendo con el pago, pese a que la Unidad Productiva está en la actualidad en funcionamiento y produciendo.

- **La falta de manejo de estrategias:** este es un aspecto que se debe tomar en cuenta, ya que se un 94% del total encuestados no toma en cuenta este punto como parte importante de la estructura de su Unidad productiva e incluso la ven innecesaria. Por tanto para un mejor desarrollo de la Unidad Productiva se debe tomar en cuenta que con las estrategias y tácticas muy bien definida es la mejor forma de llegar al mercado. Así mismo invertir en la promoción y marketing de de sus productos hace que la Unidad Productiva pueda promocionar y tener mayor facilidades para ofrecer dentro de un mercado y así poder aumentar la venta de sus productos.
- **La falta de realizar una evaluación** de las fortalezas y debilidades hace que la Unidad Productiva no pueda analizar si los objetivos y las metas que se deben de proponerse en un determinado periodo, y si es el caso contrario; verificar oh analizar el por qué y en que se está fallando.

### 6.5.2 Aspecto Social

- El sector textitero menciona que; el gobierno no cumplió con los compromisos de eliminar la venta de ropa usada, y el contrabando.
- Las Unidades Productivas están sujetos a las decisiones de sus dirigentes, ya que ellos son quienes tienen la representación de su sector para poder cumplir con el pago del crédito de préstamo otorgado.
- **Capacitación:**
  - ✓ **Gestión empresarial:** Como se puede apreciar con respecto a la primera pregunta 1, se pudo evidenciar que un 94 % no recibió una capacitación con respecto a la planificación y organización para su unidad productiva. Por otro lado se debe analizar que con el préstamo y la incorporación de nuevas maquinarias automáticamente aumento la producción y al mismo tiempo aumentan las tareas y las funciones dentro de cada Unidad productiva, este es un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta ya que, para que toda empresa pueda llagar a tener un mejor desenvolvimiento dentro de un sistema de mercado y mejorar su desarrollo, se debe conocer en sistema de gestión empresarial.
  - ✓ **Maquinaria:** Se verifica que el 71% de los beneficiarios a los que se dio el seguimiento no recibieron capacitación para el manejo de las maquinarias compradas con el crédito otorgado por el Programa ALBA-TCP.
  - ✓ **Capacitación Actual:** un 90 % del total de la Unidades productivas encuestados no cuenta actualmente con una capacitación, ya que mencionan que es un costo y además tiempo. Sin tomar en cuenta que este aspecto también es de mucha

importancia ya que no consideran que invertir en capacitación pueda llegar a aumentar su producción.

✓ **Generación de empleos** directos del departamento de Tarija.

| DESCRIPCIÓN<br>RUBROS | POR<br>ANTES<br>DEL<br>CRÉDITO | DEL<br>DESPUES<br>DEL<br>CRÉDITO | HOMBRES | MUJERES |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------|---------|
| TEXTIL                | 0                              | 15                               | 4       | 11      |
| ARTESANIA             | 9                              | 12                               | 6       | 6       |
| ALIMENTOS             | 0                              | 33                               | 16      | 17      |
| MADERA                | 20                             | 41                               | 32      | 9       |

Fuente elaboración propia - Datos obtenidos según encuesta realizada al grupo en Ejecución y Ejecutas del Dep. de Tarija

Como se puede observar en el detalle expuesto, de una muestra de 52 unidades productivas encuestadas al departamento de Tarija, se pudo evidenciar en el área textil existe un incremento en la generación de empleo de 150%, en el área artesanía 25%, en el área de alimentos 33% y en el área de madera de 50%. Por tanto el crédito otorgado por el Programa ALBA TCP mediante BANDES BOLIVIA S.A., coadyuvó a la generación de empleos. (Cabe aclarar y conforme los beneficiarios, un porcentaje de los trabajadores son personal eventual)

## VII CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a la teoría de la Integración, la misma esta basado en principios de cooperación, solidaridad y complementariedad, por tanto los países forman alianzas con el propósito de intenta atacar los obstáculos que impiden la verdadera integración, como son la pobreza y la exclusión social; el intercambio desigual y las condiciones inequitativas de las relaciones internacionales, el acceso a la información, a la tecnología y al conocimiento; aspira a construir consensos para repensar los acuerdos de integración en función de alcanzar un desarrollo endógeno nacional y regional, como una alternativa al modelo neoliberal , en ese sentido y enfocándonos al tema de investigación el ALBA-TCP tiene el propósito de superar la participación desigual de sus actores, es decir la inserción de Estados y las empresas en el escenario globalizado e internacional, y en ese sentido el ALBA TCP tiene como objetivo:

- Generar y complementar entre los sectores productivos, primando la cooperación a fin de enfrentar causas sociales antes que las económicas.

De acuerdo al trabajo de investigación se pudo evidenciar algunos aspectos socio-económicos que se reflejaron en la economía nacional con respecto al *Convenio firmado el 17 de mayo de 2006, en el marco del Acuerdo del ALBA-TCP para la instrumentación del “Fondo Especial de Financiamiento”*, asimismo algunas falencias propias del entorno empresarial.

#### 7.1.1 Con respecto al ALBA-TCP

Los programas sociales y solidarios promovidos por la ALBA- TCP, son pasos importantes para saldar la deuda histórica y emancipar a nuestros pueblos de los resultados adversos de la división mundial de las naciones. En este cuadro, Venezuela y Bolivia han trazado aspectos fundamentales de una política social coordinada y solidaria para sus pueblos.

El ALBA-TCP con respecto al desarrollo económico los países miembros no han podido consolidar ni obtenido resultados positivos sin embargo en materia social han obtenido resultados óptimos. Así mismo se basa en la ciencia del conocimiento como una estrategia encaminada a concretar la relación ciencia-economía. Para un mejor desarrollo económico se requiere estrategias acorde a su entorno político económico y social. (Análisis del ANEXO 3)

- Capitalismo: busca competitividad
- ALBA-TCP: busca complementariedad y flexibilidad en los procesos de producción y organización en el manejo de las empresas



Los países desarrollados invierten su tecnología obteniendo mayor producción en comparación de los países de América latina.

### **7.1.2 Debilidades del Alba-TCP (análisis de ANEXO 3)**

- ✦ Las economías no se han relacionado por falta de conocimiento capacitación, que no solo combata la asimetría con planes sociales sino que condicionen cambios estructurales que permitan a los pueblos a aprender a gestionar y desarrollar su entorno, todo ello con el fin de lograr su desarrollo y incrementar sus niveles de conocimiento.
- ✦ No se han consolidado nuevas políticas que involucren las nuevas tendencias del desarrollo relacionadas a una economía basada en el conocimiento
- ✦ Falta consolidar la interdependencia real que no solo combata las asimetrías con planes sociales sino que condicione de cambios estructurales que permitan a los pueblos aprehender a gestionar y desarrollar su entorno.

### **7.1.3 ALBA-TCP: Ámbito Social**

Desarrollar la reciprocidad, la cooperación, en la perspectiva de la reducción efectiva de la pobreza, mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, sobre todo de los menos favorecidos.

### **7.1.4 ALBA-TCP: Ámbito Económico**

Intercambio de bienes y servicios basados en los principios de solidaridad reciprocidad y complementariedad.

## **7.2 La Economía – al interior de Micro Empresas**

- Con respecto a este punto y conforme lo analizado en la presente investigación se concluye que la apertura económica por la que atraviesa nuestro país, deja al descubierto las principales falencias de las que atraviesan las Micro y pequeñas empresas ya establecidas, en contraste con las micro y pequeña empresas de otros países: Avances tecnológicos, altos índices de productividad, excelentes indicadores de gestión, factores de tipo cultural, disposición natural a la cooperación, solidaridad y confianza en el otro (instituciones y grupos de actores económicos)
- Las Microempresas en Bolivia aun les falta, para un mejor desarrollo fortalezas para poder desenvolverse en el mundo globalizado. Las Debilidades de carácter estructural se localizan en los aspectos de: Financiamiento, ámbito tecnológico, capacitación y búsqueda de

mercados. Dichas Debilidades limitan el avance de éste sector empresarial para que logre una mayor participación en la actividad de un mercado interno y externo, dejando este espacio a las Medianas y Grandes Empresas. Estas últimas, si bien es cierto son las más importantes generadoras de divisas, estadísticamente no representan un crecimiento en los indicadores de Fuente de Empleos.

- Las MYPES en Bolivia aportan algo más de 28% del PIB, las características de rezago tecnológico y organizativo en las MYPES probablemente sean la razón de los bajos niveles de productividad, aspecto que podría explicar su bajo aporte al PIB respecto a su proporción numérica de número de establecimientos económico.
- El registro de Fundempresa en la gestión 2005 fue de **2.738**, microempresarios registrados y en la gestión 2008 fue de **4.144** incrementándose a un 100% de microempresas nuevas.

### 7.2.1 Gestión Empresarial

- De acuerdo con los resultados obtenidos por la encuesta y la revisión de los antecedentes de cada una de las carpetas de las Unidades Productivas del Departamento de Tarija, conforme lo analizado anteriormente, se concluye para este aspecto que: **no se tomo en cuenta estas cuatro funciones básicas que debe tener en cuenta todo Micro empresa, que para gestionar eficientemente un negocio, se debe realizar: Planificación, Organización, Dirección y Control**, que tiene un mismo significado que es "administrar", "dirigir", "accionar" todo esto no se trata más que hacer un eficaz y eficiente uso de los recursos con que cuente una Unidad Productiva. Manteniendo una visión amplia del negocio implica tomar en cuenta; cuál será la finalidad y la misión de la organización, definir claramente sus objetivos, preparación permanente a su personal, Identificar -mejorando o corrigiendo- los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.
- Se considera que los Micro y Pequeños Empresarios: No son conscientes o no saben de sus Ventajas Competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las Herramientas de Gestión ni en los asesores.
- Las Unidades Productivas operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de corto plazo y cuentan con información más de carácter cuantitativo, contable e interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la Toma de Decisiones.

- Una parte importante unidades productivas es que son vulnerables al actual entorno, porque carecen de la información y de la metodología necesarias para llevar una buena gestión. Esta vulnerabilidad sitúa a estas empresas en una situación de clara desventaja para afrontar la salida de ciertas épocas bajas con éxito. La capacidad de decisión como resultado de la aplicación permitiría posicionar mejora estas empresas.

Conforme a la hipótesis planteada en la presente investigación se concluye que:

### **7.3 Impacto económico**

- Una de las metas del convenio es: “Establecer sistemas productivos asociativos bajo principios de solidaridad y responsabilidad mancomunada sobre la propiedad, la producción y **la gestión administrativa de los proyectos**”.

De acuerdo a lo analizado en el transcurso de la investigación se denota que: para que las Unidades Productivas del departamento de Tarija puedan desarrollarse y desenvolverse mejor dentro de un sistema económico, hubiera favorecido mucho el manejo y el conocimiento de un proceso de gestión empresarial y la toma de decisiones, por la falta de esto, las Unidades Productivas llegaron a ignorar muchos aspectos, que mejorarían sus expectativas de desarrollo social, económico y productivos ya que no se tomo en cuenta la , eficiencia, eficacia y la efectividad para la mejora continua.

Por tanto el *Convenio*, no llego a cumplir con la meta esperada, con respecto a *gestión administrativa de los proyectos*, por los siguientes aspectos:

#### **Demandas de servicios financieros**

- Financieramente no llegaron a cumplir con el desembolso a 100% faltando por desembolsar un 30.28 %, en el mayor de los casos este dinero era dirigido para Capital de Operaciones, es decir para la compra de materia prima e infraestructura.
- Un 15 % del total de los proyectos NO fueron EJECUTADOS

#### **Manejo y el conocimiento de un proceso de gestión empresarial**

- La capacitación: un aspecto importante el cual considero que fue el punto débil de este Convenio, el NO tomar en cuenta una capacitación tanto para **Gestión Empresarial y la capacitación de la Maquinaria**, siendo que ambas capacitaciones lo que hubiese conllevado a que la Unidad Productiva pueda tener mejores resultados con respecto a sus

metas, objetivos y logros como empresa y el manejo y la administración de sus recursos y así poder tener una producción eficiente y eficaz.

- La falta de manejar de un sistema contable para el manejo y la administración de los ingresos y egresos que tiene la unidad productiva
- La falta de manejo de estrategias de ventas e instrumentos de marketing y promoción de sus productos para ofrecer a un mercado tan competitivo con la que se tiene hoy en día.
- No realizar evaluaciones de las fortalezas y debilidades para un periodo.
- No consideran que la capacitación es inversión
- Manejo empírico de las actividades financieras y funciones de la Unidad Productiva.

**Se identifico las necesidades principales que afectaron al desarrollo de las MyPE’S.**

- mercado interno
- materia prima
- Competencia en el mercado de los productos a precios bajos
- No utilizar instrumentos y estrategias de venta
- Capacitación – Especialización

#### **7.4 Impacto Social**

Si bien estas unidades Productivas no están cumpliendo con el pago del crédito, esto por los diferentes aspectos antes mencionados, sin embargo en la actualidad y conforme la encuesta realizada a 52 Unidades de Productivas de Tarija, beneficiadas con el Convenio, las mismas en un 87% (45 Unidades Productivas) están en funcionamiento, es decir desde la gestión 2006 al 2013.

Por tanto, partiendo desde la política de ALBA –TCP; de Solidaridad y Complementariedad, el Convenio Binacional del ALBA-TCP, sí llego a cumplir la finalidad de su Misión, objetivos y metas:

*Ya que fomento emprendimientos productivos asociativos de micro y pequeños productores, fortaleciendo la infraestructura productiva y nuevas tecnologías, abarcando los diferentes sectores y rubros de los microempresarios de nuestro Estado Plurinacional de Bolivia, llegando a tener un impacto regional, en el área rural y urbana.*

*Estos aspectos brindo oportunidades para los sectores más empobrecidos de la población boliviana, siendo que al inyectar a un microempresario: capital (dinero) y maquinaria; automáticamente llego a mejorar sus ingresos, lo cual conlleva a requerir mas trabajadores, y esto favoreció a la generación del empleo en los diferentes sector microempresarios, lo que conlleva a mejorar la condición de vida de los beneficiarios.*

## 7.5 RECOMENDACIONES

Este trabajo de investigación tiene por principal objetivo y pretensión servir como elemento de prevención para todos aquellos programas o proyectos relacionados al apoyo socio-económico para las Micro y Pequeñas Empresas. Por tanto se recomienda lo siguiente:

- La participación del gobierno se debe centrar en la búsqueda de estrategias sectoriales con respecto a capacitación y asesoramiento de gestión empresarial, en la reconversión tecnológica, apoyo financiero, entre otros, para lograr mejorar el desarrollo de las MyPEs. Actualmente el gobierno está gestionando un proyecto de ley de Micro y Pequeñas Unidades productivas, el cual tiene como objeto el normar la clasificación y caracterización, la estructura de apoyo, los instrumentos de registro, información y el establecimiento de políticas de desarrollo y fomento para las micro y pequeñas unidades productivas, priorizando el apoyo a estructuras asociativas para la producción y circulación de bienes y servicios.
- En los tiempos actuales, toda Empresa en general sea gubernamental o privada, no puede enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada Planeación Estratégica que permita una gestión eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos. Para ello es fundamental el rol activo del estado, ya que una buena gestión empresarial hace que se tenga una buena Planeación Estratégica y esta es la que permite aplicar procedimientos que conducen al logro de los objetivos empresariales, minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.

Así mismo se recomienda que se tomen en cuenta mecanismos para un mejor desarrollo de las MyPEs urbano y rural:

- Deben gestionar bajo el Modelo de Planeación Estratégica, cuyo alcance, es fijar el norte empresarial más allá del corto plazo, más allá de lo inmediato, pues existe el riesgo de perderse en las consecuencias del momento.
- Es necesario que los dirigentes o representantes de las MyPEs- Unidades productivas deban conocer sobre Gestión Empresarial como una estrategia sectorial, para resolver conflictos situacionales y superar sus Debilidades o Amenazas, generar propuestas antes de que éstas los desestabilicen y tengan poco margen de adaptabilidad, flexibilidad o reacción para enfrentarlas.

- Es también importante rescatar los planteamientos de M. Pater, que indica que las empresas pueden ser exitosas en el mercado a partir de su capacidad de introducir mejoras no solo en la producción sino en procesos productivos.

## **7.6 BIBLIOGRAFIA:**

### **DOCUMENTOS DE TEORIAS DE INTEGRACION:**

- MSC. CARLOS JUSTO BRUZÓN VILTRES (2007), ALBA ECONOMÍA (Revista de Economía Política) “ALBA. El camino de la nueva integración”, Año 1, No. 1, octubre-noviembre, BANCOEX, Venezuela.
- ACOSTA ESTÉVEZ, J. B. (2005), “La interdependencia entre el Derecho Internacional y el Derecho Comunitario europeo”, en Anuario Mexicano de Derecho Internacional, Vol. V.
- ROCAL VATTUONE, XIMENA (2013), “ALBA- TCP Como Estrategia de Integración Alternativa para el Desarrollo de América Latina y El Caribe” EDICION III. CAB, La Paz- Bolivia.
- Viceministerio de Comercio Exterior e Integración, Dirección General de integración y Cooperación Económica, Unidad de Integración Regional ALBA-TCP, Boletín Informativo volumen.
- [http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/politica-economia/america-latina-caribe-alba-integracion-regional\\_0\\_539346077.html](http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/politica-economia/america-latina-caribe-alba-integracion-regional_0_539346077.html) (Consultada en fecha 05/06/2013)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/alianza\\_bolivariana\\_para\\_los\\_pueblos\\_de\\_nuestra\\_am%C3%A9rica\\_-\\_tratado\\_de\\_comercio\\_de\\_los\\_pueblos](http://es.wikipedia.org/wiki/alianza_bolivariana_para_los_pueblos_de_nuestra_am%C3%A9rica_-_tratado_de_comercio_de_los_pueblos)(Consultada en fecha 05/06/2013)

### **CONTEXTO MACROECONÓMICO**

- Banco Mundial (2001), Bolivia, Restricciones y Oportunidades Microeconómicas para un mayor Crecimiento.
- UDAPE (2003), “Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza - Informe de Avance y Perspectivas”, La Paz Bolivia.
- HERNANDO LARRAZABAL, GARY MONTAÑO (2002), “Micro y Pequeña Empresa Urbana y Periurbana de Bolivia” Ministerio de Trabajo, Cooperativa y Microempresa. Ministerio de Trabajo y Micro empresa, Aguilar & Asociados S.R.L. La Paz- Bolivia.
- ZABALA MARCELO, MORALES TERESA (1992), “Estudio sobre sistemas de Comercialización en Unidades Económicas Informales de Manufactura”.
- EMILIO ZAVALLS, ENRIQUE VELZASCO (2003), “Construyendo el desarrollo a través de las PYMES- la experiencia Boliviana”, FUNDES.
- JICA, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (Febrero 2006), Desarrollo de la Economía Popular en los Municipios y las comunidades hacia la reducción de la Pobreza, Publicacion / Bolivia

- Ministerio de Planificación y Desarrollo (Marzo 2006), "Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas; Informe Económico y Social 2005 y perspectivas 2006".
- Plan Nacional de desarrollo Alternativo (2004-2008), Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios – Viceministerio de Desarrollo Alternativo, Bolivia , Julio 2004
- Instituto de Nacional de Estadística de Bolivia INE -2009

## **GESTIÓN EMPRESARIAL:**

- BRUCE F. YUIL (1972), Tratado de economía de la empresa, Organización y Management. ; Ediciones: oikos – taus – Vilassar de Mar- Barcelona – España .
- BRUCE F. YUIL (1972), Tratado de economía de la empresa, vol 2 ; Ediciones: oikos – taus – Vilassar de Mar- Barcelona – España .
- DR. DRS.H.C. ERICH GUTENBERG (octubre 1976), Economía de la Empresa , Teoría y practica de la gestión empresarial ; Edición: Impreso en España ; Artes Graficas Grijelmo S.A. Bilbao.
- IDALBERTO CHIAVENATO (2001), Administración-Proceso Administrativo, Edición: 3ª edición, Editora McGraw-Hill.
- G. MEREDITH / R. NELSON / P. NECK (1986), Lo que todo pequeño empresario debe saber- Oficina Internacional del Trabajo
- ESTRATEGIA KAIZEN – MAURICIO LEFCOVICH (2003)- [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- JUAN FUNES O. (1998), El ABC de la contabilidad; Editorial Educación y Cultura, Cochabamba Bolivia.
- SIMON ANDRADE E. (1995), Gestión Empresarial, Pequeña y micro empresa; Edicion Lucero R. Ltda., Santa rosa – Callao.
- SÁNCHEZ J. (2003) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45 citado en el artículo de Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: "El porque de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- ESLAVA ARNAO, EDGAR (Febrero 2010), Gestión del talento humano en las Organizaciones. Gestión del talento, lex De Anta.
- Secretaría Permanente del SELA (Mayo de 2010), Visión prospectiva de las pequeñas y medianas Empresas (PYMES), respuesta ante un futuro complejo y competitivo,. Caracas, Venezuela, , SP/Di No. 4 - 10
- Ministerio de Producción y Microempresa (2006); Viceministerio de Mediana y Gran Empresa e Industrial, revista :Responsabilidad Social Empresarial (RSE) –;Proyecto Financiado con recursos del programa PL 480 Titulo III-USAID/B. Impresiones ROJAS La Paz- Bolivia
- DR. CPCC DOMINGO HERNANDEZ CELIS (2008), Equipo de Investigación: Ana Apolonia Vallejos Soto, Julia Paola Hernandez, Celis Vallejos Lourdes Kharina Hernandez Vallejos, Andrea del Rocio

Hernandez Vallejos: Plan de Tesis, “La Gestión Empresarial y el Impacto en el Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas”. Documento informe de Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa, gestión.

- El futuro de las PYMES. Noticias.com (Mayo 2005) <http://www.noticias.com/articulo/22-05-2005/alex-anta/futuro-PYMES-410d.html> (consultado en fecha 11/06/2013)
- Paginas consultadas en fecha 18/06/2013:  
<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>  
<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>  
<http://www.asfi.es/2012/definicion-gestion-empresarial/>  
[http://www.ecured.cu/index.php/Gesti%C3%B3n\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Gesti%C3%B3n_empresarial)  
[http://www.degerencia.com/articulo/las\\_pequenas\\_empresas\\_y\\_las\\_causas\\_de\\_sus\\_fracasos](http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos)

### **METODOLOGIA:**

- LOURDES MUNCH -ERNESTO ANGELES (1990), Métodos y Técnicas de investigación, Editorial Trillas – México.
- JOSE DEL AGUILA VILLACORTA (2001), Técnicas de Investigación, Editorial san marcos – Lima Peru.
- JOHAN GALTUNG / EUDEBA (1997), Teoría de investigación Social tomo 1, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- AURA M. BAVARESCO DE PRIETO (1986), Las técnicas de la Investigación “ Manual para elaboración de tesis, Monografías, Informes”, South- Western Publishing CO. 4 ediciones, Palo Alto- California .

### **CONVENIO BINACIONAL: Bolivia Venezuela**

- Informe de Situación Actual de Proyectos del Programa ALBA-TCP, Al 30 De Noviembre Del 2009.
- Documento “Convenio en el Marco del Acuerdo para la Aplicación de La Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y el Tratado de Comercio de los Pueblos para la Instrumentación del Fondo Especial de Financiamiento” de fecha 17de Mayo 2006.

## **7.7 ANEXOS**