



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMON  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Instituto de Estudios Sociales y Económicos

**LA CAPACIDAD INNOVATIVA  
Y EL FORTALECIMIENTO  
DE LA COMPETITIVIDAD  
DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
COCHABAMBINAS DE LOS RUBROS DE:  
CUERO, MADERA Y ALIMENTOS**

---

Número 5

Noviembre, 2004

PRESENTADO POR:  
INVESTIGADORA:  
MAGISTER CLAUDIA CAROLA MONTAÑO QUIROGA

Cochabamba - Bolivia 2004

---

---

Evaluación del Tipo de Cambio Real y su Efecto sobre el desempeño exportador:  
El Caso Boliviano (1985-2001)

ISBN: 99905-0-520-9

Depósito Legal: 2-4-1813-04

Cuidado de Edición

César Romero Padilla

Diseño de tapa

César Romero Padilla

Impreso, en Talleres Gráficos KIPUS, Teléfono: 4237448, Cochabamba.  
Printed in Bolivia

“... LA HISTORIA DE LA INDUSTRIA DURANTE EL SIGLO XIX REPUBLICANO ES UNA HISTORIA DE ESFUERZOS PERO SOBRE TODO DE OPORTUNIDADES PERDIDAS...”

**GUSTAVO RODRIGUEZ OSTRIA<sup>1</sup>**



---

<sup>1</sup> De la Colonia a la Globalización. Historia de la Industria Cochabambina Siglos XVIII – XX, CDI, 1998.



# Índice General

INTRODUCCIÓN.....	i
-------------------	---

## CAPITULO 1

### ASPECTOS REFERIDOS A LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL EN BOLIVIA

1.1. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA COMPETITIVIDAD: .....	1
1.2. REALIDAD ECONOMICA: NUEVAS CRISIS Y NUEVAS ESTRATEGIAS .....	4
1.3. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL .....	5
1.3.1. Competitividad proceso constante, dinámico .....	6
1.3.2. Consideraciones acerca del tiempo: resultados a largo plazo. ....	6
1.3.3. La competencia entre empresas .....	7
1.4. CONSIDERACIONES SOBRE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA .....	8
1.5. LOS NUEVOS CONTENIDOS DE LA COMPETITIVIDAD .....	13
1.5.1. Clústers de desarrollo.....	13
1.5.1.1. Clústers y ventaja competitiva.....	14
1.5.1.2. Los clústers y las economías en desarrollo .....	15
1.6. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y ESTADO .....	16
1.7. CONSIDERACIONES GENERALES .....	20

---

---

## CAPITULO 2

### **RECURSOS Y CAPACIDADES QUE DETERMINAN LA INNOVACION EN EMPRESAS EXPORTADORAS DE LOS RUBROS DE CUERO, MADERA Y ALIMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA, UNA INVESTIGACION EMPIRICA**

2.1. HACIA UNA DEFINICION DE INNOVACION .....	23
2.2. CAUSALES QUE DESENCADENAN LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS..	29
2.3. PROCESOS DE GENERACIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS .....	29
2.3.1. Visión innovadora .....	30
2.3.2. Capacidad práctica para concretar la innovación en la empresa .....	30
3. LOCALIZACIÓN DEL ESFUERZO INNOVADOR EN LAS COMPETENCIAS CENTRALES DE LA EMPRESA .....	31
4. UNA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FACILITE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA .....	31
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	33
6. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE LOS RUBROS EN ESTUDIO: CUERO, MADERA Y ALIMENTOS .....	63
6.1. Rubro Cuero .....	36
6.2. Rubro Alimentos .....	39
6.3. Rubro Madera.....	42

---

### **CAPITULO 3**

#### **EL DESAFIO DE LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN BOLIVIA**

3.1. ELEMENTOS DISTINTIVOS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EXPORTADOR QUE PERMITAN DETERMINAR EL ROL QUE JUEGAN DENTRO DEL ACTUAL CONTEXTO ECONOMICO .....	47
3.2. POSICIONAMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL .....	49
3.3. CARACTERISTICAS DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS .....	50
3.4. DESEMPEÑO DEL SECTOR EXPORTADOR .....	55

### **CAPITULO 4**

#### **CONFIGURACIÓN DE PROCESOS INNOVADORES EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS COCHABAMBINAS: CUERO, MADERA Y ALIMENTOS**

4.1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.....	63
4.2. PRINCIPALES INNOVACIONES REALIZADAS EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA .....	65
4.3. RECURSOS Y CAPACIDADES QUE DETERMINAN LA VISION INNOVADORA ..	66
4.4. CONTACTO CON REDES PARA LA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN.....	67
4.5. RECURSOS Y CAPACIDADES QUE DETERMINAN LA CAPACIDAD PRÁCTICA PARA CONCRETAR LA INNOVACIÓN .....	67
4.6. PÓLITICAS, PROGRAMAS E INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL SECTOR EMPRESAS EXPORTADORAS EN EL BOLIVIA.....	75
4.7. ASPECTOS QUE PUEDEN VISLUMBRARSE COMO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PARA ALCANZAR MAYORES NIVELES INNOVATIVOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS COCHABAMBINAS .....	76

---

4.8. LOS DESAFÍOS CLAVES Y LAS PRINCIPALES ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y LOS NIVELES INNOVATIVOS DEL SECTOR EXPORTADOR COCHABAMBINO .....	78
4.8.1. Acciones relacionadas con la gestión de las Empresas exportadoras y la Capacitación .....	79
4.8.2. Acciones respecto a la información y a la Tecnología .....	79
4.8.3. Acciones respecto al crédito .....	80
4.8.4. Acciones para prevenir la amenazas del Entorno Nacional, Regional e Internacional .....	81
4.8.5. Otro tipo de acciones a efectos de optimizar las oportunidades .....	82
4.9. REFLEXIONES FINALES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO .....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
BIBLIOGRAFIA .....	88

---

# INTRODUCCIÓN

La experiencia internacional nos muestra que hay una asociación estrecha entre la capacidad exportadora de las empresas y el desarrollo de actividades innovativas por parte de las mismas, por ello se considera pertinente en este estudio investigar el grado de avance de las actividades innovativas realizadas por las empresas exportadoras de los rubros de cuero, madera y alimentos, con miras a evaluar su impacto sobre la competitividad de las mismas.

Un aspecto que cabe destacar es que el presente trabajo deja de lado la antigua idea de que el proceso innovativo debía ser desarrollado solamente por empresas grandes y que la innovación se centraba básicamente en la creación de nuevos productos y procesos, realizados en laboratorios de investigación y desarrollo (I&D), para pasar a analizar las actividades innovativas realizadas por empresas cochabambinas en otros ámbitos, tales como la gestión.

Dichas acciones involucran aspectos de naturaleza más amplia orientadas a la calidad, las mejoras y desarrollos acumulativos con carácter incremental y que se incorporen a procesos productivos, de organización y comercialización.

En ese entendido la capacidad innovativa se constituye en uno de los pilares fundamentales para aquellas empresas que quieran hacerse competitivas. Por ello el punto alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la Capacidad Innovativa y la Competitividad de las empresas exportadoras cochabambinas de los rubros de Cuero, Madera y Alimentos.

Además de estudiar la innovación como piedra angular del mejoramiento continuo de las empresas en la región, también se consideró relevante

estudiar el desempeño de las mismas en el contexto que se desenvuelven. Causa que lleva a las empresas a evaluar los factores internos y externos que afectan a la configuración de procesos innovadores.

A lo largo del presente documento se pretende establecer cuáles son las peculiaridades en materia de capacidad innovativa de las empresas exportadoras cochabambinas de los rubros de cuero, madera y alimentos considerando los niveles competitivos de los mismos.

El supuesto general que guió el presente documento, plantea: “Las limitaciones estratégicas asociadas a la estructura organizativa y de gestión de las empresas exportadoras cochabambinas de los rubros de cuero, madera y alimentos, las dificultades para preveer la evolución de su capacidad innovativa, modelan las características del proceso de innovación elementales o casi inexistentes”.

El marco teórico se fundamentó centralmente en la teoría existente sobre el diamante de competitividad de Porter, y sus contribuciones en relación a los conglomerados o clusters - se inicia con la definición del concepto “Innovación” y su diferenciación con otras acepciones tradicionales con relación al mismo. Para evaluar la innovación se utilizó un instrumento de relevamiento de datos: Encuesta dirigida a los gerentes o propietarios de las unidades productivas. La información primaria también se nutrió de una serie de entrevistas dirigidas a representantes de los rubros analizados, que conocen sobre la temática.

Para el relevamiento de fuentes de información primaria y con el fin de asegurar la representatividad de los datos, se efectuó un estudio por enumeración completa para las empresas de los rubros de Cuero, Madera y Alimentos – estos rubros fueron elegidos por su importante participación en la estructura industrial cochabambina, que la caracterizó desde casi la época colonial - .

El marco muestral del presente corresponde a la lista de afiliados a la Cámara de Exportadores de Cochabamba (CADEXCO), las entrevistas fueron efectuadas mediante un procedimiento semi-probabilístico, construyéndose para tal fin un marco muestral de acuerdo a los

requerimientos del estudio.(Con una cobertura mínima de dos entrevistados por rubro, datos que fueron considerados como información cualitativa de soporte al análisis).

El Trabajo que nos ocupa se presenta en cuatro capítulos, cuyo contenido global es el siguiente:

En el primer capítulo, se discuten los determinantes de la competitividad, las nuevas tendencias de competitividad en América Latina, los desafíos y oportunidades que conllevan las nuevas políticas de Competitividad, así como el accionar del Estado frente a la competitividad. Adicionalmente, se conceptualiza el término “Competitividad Sistémica” haciéndose referencia a sus cuatro dimensiones.

El segundo capítulo, define Innovación, pasa revista a los causales que determinan la innovación en las empresas, se discuten los procesos de generación de innovación de las empresas, y se plantean los criterios de elegibilidad de los rubros de Cuero, Madera y Alimentos.

A lo largo del tercer capítulo, se intentan conocer los elementos distintivos del sector industrial y exportador que permitan determinar el rol que juegan dentro de la economía actual, matizándose la presentación con datos de la industria manufacturera y el comportamiento de las exportaciones para los rubros definidos para el presente: Cuero, Madera y Alimentos.

Luego en el cuarto capítulo, se analiza la configuración de procesos innovadores en las empresas en cuestión, se discute acerca de las políticas, programas e instituciones relacionadas con el sector exportador, para posteriormente plantear los desafíos claves y las principales acciones para la mejora de la competitividad y los niveles innovativos de las empresas exportadoras de los rubros ya señalados. Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se arribaron como fruto del trabajo de investigación y se contrastan dichas aseveraciones con la hipótesis planteada inicialmente.



# Capítulo 1

## **ASPECTOS REFERIDOS A LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL EN BOLIVIA**

### **1.1. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA COMPETITIVIDAD:**

La Competitividad Internacional es un concepto muy utilizado en la discusión corriente para referirse al desempeño de una empresa, una industria o un país en la economía internacional. Sin embargo, un concepto aparentemente tan obvio ha dado lugar a las más variadas definiciones, lo cual pone de relieve no sólo la falta de consenso acerca del concepto en la literatura económica sino también la ambigüedad y dificultades que el mismo encierra. Es importante entonces mencionar algunas de las principales definiciones utilizadas en la literatura sobre el tema para luego tratar de examinar su significado. En primer lugar, tenemos aquellas definiciones que se centran en la empresa y que, a veces, extienden el concepto de Competitividad Internacional de una empresa a la de un país, por ejemplo:

- ❖ La competitividad es la aptitud para vender aquello que es producido” (Mathiset al,1988).
- ❖ Significa la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países” (Alic,1987, pag. 5)
- ❖ La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado”(European Management Forum, 1980, citado por Chesnais, 1981, pag.10)
- ❖ La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo” (Haguenauer, 1989, pag. 23)

- ❖ Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo en cuanto a utilización de recursos y a calidad del bien” (Tavares de Araujo al, 1989, pag 1 y 2)
- ❖ “una empresa (o una economía nacional) será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)” (Michalet, 1981, pag.1, subrayado en el original) En segundo lugar, tenemos aquellas definiciones que se centran en la capacidad de una economía nacional en el comercio internacional, como el concepto de Competitividad Internacional utilizado por Michalet o más claramente aún la siguiente definición de Competitividad Internacional:
- ❖ “la capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar, la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones” (Chesnais, 1981, pag. 8). Dentro del mismo enfoque, Mathis et al (1988) consideran que cuanto mayor es la capacidad de competencia de un país en su propio mercado o en mercados extranjeros, mayor es la capacidad de tal economía de crecer sin encontrar obstáculos en el déficit externo. “Se identifica a la competitividad con la capacidad de hacer retroceder los límites de la restricción externa...”(pag. 7).

Dentro de la misma línea argumental, y teniendo en cuenta las dificultades en precisar el contenido del concepto, algunos analistas definen la Competitividad Internacional por su resultado, el que, como señala un estudio del CEPPII, es básicamente la participación de las exportaciones de un país en el mercado mundial (Fouquin, 1986).

Finalmente, están las definiciones más complejas que plantean objetivos no sólo en términos de comercio internacional y de defensa del mercado nacional sino también de bienestar económico, es decir, de un aumento o deterioro del nivel de vida. Por ejemplo, Competitividad Internacional sería:

- ❖ “la capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos” (Fagerberg, 1988, pag. 355)
- ❖ “el grado por el cual una nación puede, bajo condiciones de mercado libre y equitativo (free and fair market conditions) producir bienes y servicios que

satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos “ (President’s Commission on Industrial Competitiveness, 1985, pag. 6)

- ❖ “la capacidad de producir, distribuir y proveer el servicio de los bienes en la economía internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países y hacerlo de una forma que aumente el nivel de vida” (Scott, 1985, pag.14 y 15) -”el grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales” (Jones y Teece, 1988, pag. 108)
- ❖ “la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico” (Fajnzylber, 1988, pag. 13) De un primer cotejo de las definiciones expuestas resulta evidente que es necesario distinguir claramente entre la Competitividad Internacional a nivel microeconómico de la Competitividad Internacional macroeconómica y, dentro de esta última, el alcance varía sustancialmente según se tome un concepto más restringido relacionado fundamentalmente con el comercio internacional o uno más amplio que haga también referencia a la elevación del nivel de vida.

Klauss Esser<sup>1</sup> define la competitividad sistémica como el fundamento de la economía dirigida a un objetivo concreto articulado en los cuatro niveles sistémicos (micro, macro, meta y meso) y en un contexto de competencia, diálogo y elaboración conjunta de decisiones.

La competitividad sistémica consiste en la búsqueda de una actuación en red y no aislada, por parte de las empresas. La organización en redes de cooperación tecnológica para poder desempeñar la actividad bajo una relación de competencia y cooperación.

El ajuste estructural se movía entre dos niveles: el macro y el micro (Messner). Era a partir de estas dos dimensiones que se intentaba analizar la economía y la competitividad de las empresas. El concepto de competitividad sistémica amplía los niveles integrando dos más: Nivel Meta y Nivel Meso.

---

<sup>1</sup> Klaus Esser (1995) **Elementos claves para la competitividad internacional**. En: Competitividad Sistémica e innovación en el Uruguay. Montevideo.

La competitividad es un estado dinámico que se produce por la actividad competitiva de las empresas y la intervención de las organizaciones estatales que enmarcan el entorno competitivo de las mismas. Los resultados solo son percibibles al largo plazo, y es ahí cuando se confirma que una unidad productiva es competitiva, pues ha sobrevivido en el transcurso del tiempo, mejorando su productividad.

Bolivia como nación y vista con enfoque sistémico, debe organizar un **Plan de Competitividad**<sup>2</sup>. Esto incluye la determinación de ciertos lineamientos, los cuales ya fueron expresados a priori en el estudio denominado “Clima Empresarial en Cochabamba: ¿Determinantes para el desempeño y la competitividad de las empresas regionales?”<sup>3</sup> en un estudio enmarcado también en este área de investigación: Donde la formación de clústers de desarrollo debería ser la columna vertebral de la matriz de Competitividad, que se lleve adelante. Dicho proceso debe darse a todos los niveles, incluso en aquellos que generan un efecto de cambio lento en las Políticas de Desarrollo, causado principalmente por una idiosincrasia y cultura particular.

## 1.2. Realidad económica: nuevas crisis y Nuevas estrategias.

En el idioma japonés la palabra crisis se representa por medio de dos ideógrafos. El primero representa el concepto de problema y el segundo representa el concepto de oportunidad. Crisis deriva de latín y está ligado al concepto de crecimiento. Sin embargo, en nuestra cultura es habitual ligar la palabra crisis con depresión, recesión, dolencia. Nuestro concepto occidental no abarca, a primera vista, el concepto de oportunidad o solución.

Lo mencionado anteriormente es quizá la manera en que se debiera enfocar la situación actual de las economías latinoamericanas y especialmente la boliviana. Considerar la crisis como una oportunidad de realizar las acciones tendientes a mejorar la situación económica y fundamentalmente social de una manera distinta.

---

<sup>2</sup> Que podría enmarcarse en el marco del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, instaurado mediante Ley No. 1731, Decreto Supremo 26391 de Noviembre del 2001. El mismo que tendrá la responsabilidad de crear las condiciones necesarias para estimular la competitividad del país, priorizar la inversión pública para fortalecer el sector productivo y diseñar y proponer políticas públicas que robustezcan el desarrollo.

<sup>3</sup> Claudia Montaña (2001) Clima Empresarial en Cochabamba: ¿Determinantes para el desempeño y la competitividad de las empresas regionales?, Cochabamba, IESE, 2001.

Quizás dando mayor papel a la creatividad y a la toma de riesgos por parte de la sociedad. Es la sociedad la que debe asumir dichos riesgos y adaptarse a cambios que la competitividad internacional marca.

### 1.3. Competitividad internacional.

Muchos autores definen la competitividad internacional y todos, con sus matices, se acercan a la misma idea.

La ventaja competitiva de Porter es una de ellas. Como ya fuera desarrollada, Porter parte de la idea que son las empresas y no las naciones quienes compiten a nivel internacional. La elaboración de la ventaja competitiva por una posición determinada del sector, otorga a esa empresa competitividad.

Sin embargo, en su último libro (1999), Porter no niega la afirmación anterior, pero tampoco la defiende. Acepta que en el contexto de la competitividad internacional las naciones también compiten.

“La competitividad no es un estadio de alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciales. Es un proceso continuo y largo, donde los resultados se ven a largo plazo”<sup>4</sup>

La OCDE expresa que una nación es competitiva si posee la capacidad para generar en forma sustentable altos niveles de ingresos y empleos, compitiendo en el mercado internacional.

La competitividad para algunos autores se determina por el costo en términos de recursos domésticos para generar 1 U\$S de producción sujeta a competencia externa.<sup>5</sup>

Armando Di Filippo<sup>6</sup>, afirma que la política de competitividad son “aquellas acciones capaces de mejorar la participación de los países y las empresas en los mercados especialmente globalizados e interdependientes del mundo actual...”.

En todas las definiciones expuestas, incluyendo el desarrollo hecho sobre la ventaja competitiva, se identifican básicamente 3 elementos:

---

<sup>4</sup> Michael Porter (1991) **La Ventaja Competitiva de las Naciones**.

<sup>5</sup> Comisec (1994) **Competitividad: Reflexiones metodológicas y un estadio de partida**.

<sup>6</sup> Armando Di Filippo (1995) **Políticas de Integración, Competencia y Competitividad en América Latina**. En: Competencia y competitividad en áreas económicas integradas. CEFIR,

### **1.3.1. Competitividad proceso constante, dinámico.**

Este elemento es importante al momento de pensar en una unidad productiva<sup>7</sup> que no es competitiva internacionalmente. El enfrentamiento con otra realidad plantea la duda de si existe un estado único para ser competitivo y, si una vez alcanzado, la preocupación por la competitividad cesa. Es una reflexión falsa al momento que es rebatido por el primer elemento de la competitividad internacional: un proceso dinámico y no estático. Este hecho es consecuencia directa de las acciones de millares de actores que intervienen en busca del mismo fin: la competitividad internacional.

### **1.3.2. Consideraciones acerca del tiempo: resultados a largo plazo.**

Más aun hoy, la discusión por la competitividad se acentúa por la realidad económica: desaceleración del crecimiento económico mundial, una región descoordinada y una realidad nacional que devela la pérdida constante de competitividad por parte de las empresas.

Sin embargo es bueno diferenciar la distancia que debería existir en las medidas que se toman para el corto plazo de aquellas que deberían ser tomadas para establecer un crecimiento sostenido y una “permanencia” en el estado dinámico de la competitividad en el largo plazo.

Las unidades productivas toman decisiones de corto plazo en cuanto proyectan objetivos para el ejercicio siguiente. También pueden tener horizontes un poco más lejanos, pero difícilmente una empresa se propone objetivos a diez años. Para ello buscan fuentes de financiación para sus inversiones y obligaciones, desarrollan el plan comercial para el mismo período de acuerdo a sus recursos, etc.

Bien diferente sería ser el planeamiento estratégico de una unidad productiva en cuanto a su permanencia en el tiempo. Aplíquese la regla financiera que expresa: Para cubrir obligaciones de corto plazo se deben obtener fuentes de financiamiento de corto plazo y para el largo plazo, fuentes de financiamiento de largo plazo.

Las políticas de Estado deben fortalecer sus estrategias y políticas de mediano plazo, haciendo que las crisis coyunturales no hipotequen el futuro por administrar el presente.(Dr. Sergio Abreu, 2001)

---

<sup>7</sup> Se considera unidad productiva en sentido amplio.

### **1.3.3. La competencia entre empresas.**

El tercer elemento es la afirmación conjunta “compiten las empresas” Esto lo lograrían por la creación de la ventaja competitiva como consecuencia del mejoramiento de la productividad.

No hay duda que son las empresas quienes producen, comercializan y compiten por un lugar en el mercado global. Pero cada vez más la aceptación de un nuevo elemento es una posición casi asumida:

### **Compiten las naciones**

La Real Academia Española define a Nación como: “i) conjunto de los habitantes de un país regido por el mismo gobierno; ii) territorio de ese mismo país; iii) conjunto de personas de un mismo origen étnico y que generalmente hablan un mismo idioma y tienen una tradición en común.”

Por lo tanto la competitividad internacional de la naciones se daría a nivel de sus componentes o elementos: Compiten regiones geográficas, compiten sociedades, compiten sistemas de organización y gobierno, compiten culturas, compiten tradiciones diferentes, y finalmente compiten sistemas de organización y modelos económicos distintos.

Si se toma como válida la afirmación anterior, la fijación de una competitividad sistémica podría verse también como válida.

## **1.4. CONSIDERACIONES SOBRE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.**

El concepto de “competitividad sistémica” constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial:

la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa;

la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con los argumentos del reciente debate sobre gestión económica desarrollado en el plano de las ciencias políticas en torno a las policy-networks.

Colateralmente, Klaus Esser<sup>8</sup> define la competitividad sistémica como el fundamento de la economía dirigida a un objetivo concreto articulado en los cuatro niveles sistémicos (micro, macro, meta y meso) y en un contexto de competencia, diálogo y elaboración conjunta de decisiones.

El Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) fundamenta la competitividad de un país en la interacción efectiva de los cuatro niveles sistémicos mencionados por Esser.

La competitividad sistémica consiste en la búsqueda de una actuación en red y no aislada, por parte de las empresas. La organización en redes de cooperación tecnológica para poder desempeñar la actividad bajo una relación de competencia y cooperación.

El ajuste estructural se movía entre dos niveles: el macro y el micro (Messner). Era a partir de estas dos dimensiones que se intentaba analizar la economía y la competitividad de las empresas. El concepto de competitividad sistémica amplía los niveles integrando dos más: Nivel Meta y Nivel Meso.

#### **a) Nivel Macro.**

Entendido este, como el nivel que debe asegurar la estabilidad macroeconómica. Se le considera como punto de partida para la competitividad.<sup>9</sup> Un contexto macroeconómico estable, bajo el control del índice de precios al consumo, el déficit fiscal, el tipo de cambio, las tasas de interés, así como las reglas de juego claras y constantes.

Las empresas logran la competitividad por medio de dos premisas básicas:<sup>10</sup>

- i) estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva;
- ii) estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

---

<sup>8</sup> Klaus Esser (1995) **Elementos claves para la competitividad internacional**. En: Competitividad Sistémica e innovación en el Uruguay. Montevideo.

<sup>9</sup> Barrenechea P. / Garbarino P. (1999), **Construyendo la competitividad industrial**. Montevideo, Ministerio de Industria, Energía y Minería

<sup>10</sup> Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer (1996) **Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política**

Estas dos premisas se deben situar en el nivel macro –la primera- y en el nivel meso –la segunda.

La estabilidad del nivel macro es responsabilidad del gobierno o mejor dicho del Estado, ya que las políticas macroeconómicas deberían ser políticas de Estado para evitar la variación e incertidumbre cada vez que el gobierno cambia de mando.

“La estabilización en el nivel macro es una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar el desarrollo sostenido de la competitividad, pues ello presupone implementar las políticas de nivel meso.”<sup>11</sup>

## **b) Nivel Micro**

En este nivel es donde se ubica la actividad privada. Analíticamente está compuesto por el sector empresarial y el sector trabajador<sup>12</sup>.

Las empresas tienen como cometido, mejorar la productividad para lograr competitividad. Las reformas en busca de la productividad pueden darse tanto en el ámbito empresarial (reconversión industrial, mejoramiento de procesos de producción por incorporación de tecnologías y mayor eficiencia gerencial)<sup>13</sup>, como en el ámbito laboral, mejorando la productividad de la mano de obra. Esto último implica una reconversión laboral (flexibilización, división del trabajo acorde al proceso productivo, etc.)

“El aumento de la productividad tiene la capacidad de producir una disminución de costos que se concreta en un aumento de la cantidad que se puede vender, produce una segunda disminución de costos, por términos de economías de escala”.

---

<sup>11</sup> Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer, (1996) **Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política** En: Revista de la CEPAL, No. 59, pág. 39 – 52, Santiago

<sup>12</sup> Slinger Federico Cr. (1995) **Uruguay y la Política Industrial**. En: Competitividad e innovación en el Uruguay. Montevideo.

<sup>13</sup> A este primer aspecto que hace a la productividad en busca de la competitividad - en el nivel microeconómico-, se abocará la investigación en las páginas siguientes.

### c) Nivel Meta

“La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad.”<sup>14</sup>

“La forma de organización social, la capacidad de lograr consenso ante las posibilidades o exigencias de cambio, los espacios creados para el diálogo, son las estructuras fundamentales que permiten a una sociedad plantearse un nuevo modelo orientado al mercado y al mercado mundial”<sup>15</sup>

La forma de organización social, significa la vigencia de las instituciones y las posibilidades que brindan a la participación social de sus integrantes. Las “naciones inconclusas” -definidas estas como aquellos grupos humanos que carecen de algún elemento que componen una nación-, pueden ser contraproducentes para el desarrollo industrial encaminado hacia la competitividad internacional.

Las posibilidades de lograr consensos ante las oportunidades y exigencias de cambio, demuestra la orientación conjunta que la sociedad misma efectúa sobre su propio destino.

“La tarea pendiente en muchos países en desarrollo y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste.”<sup>16</sup>

En Bolivia se ha criticado mucho la lentitud para las reformas estatales en comparación con otros países latinoamericanos. El consenso resguarda la gobernabilidad de la sociedad y el uso de su soberanía.

“El más importante de los elementos que aseguran la coordinación en y entre los niveles sistémicos es la disposición al diálogo entre los grupos importantes, actores

---

<sup>14</sup> Dirk Messner (1996) **La Competitividad Sistémica**. (1996) **Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la “competitividad sistémica”**. PROSUR, Fundación Friedrich Ebert en Chile - [www.fes.cl](http://www.fes.cl), Santiago.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer, Ob. Cit., Pág. N° 3

sociales, disposición que ayuda a la conjunción de esfuerzos y a canalizar el potencial creador de la sociedad".<sup>17</sup>

La prioridad para el diálogo es la importancia de fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad y así lograr procesos sociales de aprendizaje e innovación.

#### **d) Nivel Meso.**

El nivel meso se ubica entre el nivel macro y el nivel micro, constituyendo el entorno de las empresas más allá de lo estrictamente macroeconómico y del entorno competitivo directo.

Un mejoramiento del nivel meso implica<sup>18</sup>

- ❖ La concentración de mesopolíticas en clústers industriales con potencial de desarrollo. El fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos empresariales dinámicos o clústers.

A este nivel, se podría hablar de una dimensión nacional y una dimensión local:

- ❖ **A nivel nacional** las políticas meso apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas, (transporte, puertos, redes ferroviarias y carreteras, telecomunicaciones, sistemas de abastecimiento y eliminación de residuos, energía, agua) y las infraestructuras inmateriales (formación de sistema educativo, política de promoción industrial, etc.). También, las políticas selectivas y activas del comercio exterior, así como la defensa activa de intereses a nivel internacional.
- ❖ Al mismo tiempo de la mejora en el nivel meso nacional, cobran importancia, las **acciones a nivel local**. La aplicación de una política de descentralización es el instrumento más próximo hacia el desarrollo del nivel local.

Para que sea posible crear capacidades, la estructuración del nivel meso debe ser una tarea permanente del sector público y privado. La política meso debe ser entendida como una tarea transectorial dirigida a mejorar en forma constante la localización económica.

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

Un nivel meso bien estructurado no solo sirve para incrementar y mantener la competitividad internacional de la economía, sino que es también la base de una implementación eficiente de las políticas sociales y ambientales.

Los mecanismos basados en redes de colaboración predominan en el nivel meso, porque los recursos de gestión están muy diseminados por toda esa área política

El nivel meso involucra a las instituciones públicas, empresas y organizaciones intermedias.

En definitiva, en el nivel meso se trata de reducir costos y fomentar las áreas de desarrollo educacional, tecnológico y de un comercio orientado hacia la exportación.

## **1.5. LOS NUEVOS CONTENIDOS DE LA COMPETITIVIDAD.<sup>19</sup>**

El paradigma de la competitividad actual hacia el mejoramiento de la productividad genera la aparición de nuevos elementos para alcanzar el éxito competitivo. Los mismos son:

- ❖ Información y conocimiento
- ❖ Innovación tecnológica<sup>20</sup>
- ❖ Calidad Total
- ❖ Logística
- ❖ Capacitación
- ❖ Conformación de clústers.

### **1.5.1. Clústers de desarrollo.<sup>21</sup>**

Iniciaremos mencionando que un clúster, es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Puede ser urbano, local, nacional o internacional. Adoptan varias formas, sobre todo empresas de productos finales,

---

<sup>19</sup> Barrenechea P. y Garbarino P, s/f

<sup>20</sup> Los aspectos relacionados a la innovación serán objeto del capítulo siguiente.

<sup>21</sup> Michael Porter, (1991), *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Vergara.

proveedoras de insumos, instituciones financieras, universidades, grupos de reflexión, etc.

La prosperidad de un lugar depende de la productividad de las actividades elegidas por las empresas. Esto determina los salarios que se pueden pagar y los beneficios que se pueden obtener.

El refinamiento y la productividad con que compiten las empresas en una ubicación, están marcadamente influidos por la calidad del entorno económico.

Para incrementar la productividad, los factores han de mejorar en eficiencia, calidad y en última instancia, especulación para determinar áreas del clúster.

Los clústers varían en tamaño, amplitud y fase de desarrollo. Algunos están compuestos por empresas de pequeñas y medianas dimensiones. En otros participan empresas grandes y pequeñas. Algunos giran en torno a universidades investigadoras, mientras que otros no desarrollan tanto esta conexión.

Las fronteras de los Clústers evolucionan constantemente a medida que aparecen nuevas empresas y sectores, por la decadencia y la vigencia de los mismos.

Los avances técnicos y comerciales, los cambios en las normativas legales y reglamentarias, modifican las fronteras.

La mayoría de los integrantes de un Clúster no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos.

### **1.5.1.1. Clústers y ventaja competitiva.**

“Un clúster puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de las partes.”<sup>22</sup>

Los clústers afectan a la competencia en tres aspectos:

- ❖ Incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran.
- ❖ Incrementan la capacidad de innovar y con ello aumentan la productividad.
- ❖ Estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster.
- ❖ **El incremento de la productividad se puede dar por:**
  - \* Acceso a recursos materiales y humanos especializados

---

<sup>22</sup> Idem.

- \* Acceso a la información
- \* Complementariedad
- \* Acceso a las instituciones y bienes públicos.
- \* Incentivo y medición del rendimiento.
- ❖ **El incremento de la capacidad de innovar.**
  - \* La concentración geográfica de los clústers se produce porque la proximidad sirve para amplificar buena parte de las ventajas de productividad e innovación. Se reducen costos de compra y mejora la creación de información y su flujo.
  - \* En los clústers se combinan competencia y cooperación. La presencia de múltiples rivales y existencia de fuertes incentivos suele acentuar la intensidad de la competencia dentro de los clústers. Sin embargo la cooperación tiene su lugar.
  - \* La cooperación se da de forma vertical, relacionada con sectores afines y con instituciones locales.
- ❖ **Estimula la creación de nuevas empresas.**
  - \* Las oportunidades existentes en las ubicaciones de los clústers se aprovechan porque allí las barreras de entrada son más bajas que en otros lugares: Requisitos menores para formar una empresa, costo del capital menor por la existencia de instituciones financieras dentro del clúster. El clúster generalmente tiene ya un mercado establecido.

### **1.5.1.2. Los clústers y las economías en desarrollo.**

Los clústers suelen desarrollarse más en las economías desarrolladas que las que se encuentran en desarrollo. Dichas economías se caracterizan por la intervención de empresas o filiales de empresas extranjeras que participan más activamente en el mercado local. La exportación se da usualmente con un uso intensivo de mano de obra y una sobre - explotación de recursos naturales.

Los clústers de economías en desarrollo tienen menos miembros y difieren en la organización jerárquica distintas a las de las economías desarrolladas. La comunicación es escasa entre las empresas y las instituciones no están bien desarrolladas.

Los obstáculos para la formación de clústers en las economías en desarrollo son:

- \* Bajo nivel local de formación y capacitación
- \* Carencias tecnológicas
- \* Por la falta de acceso al capital o por el alto costo del capital.
- \* Las empresas protegidas de la competencia pueden generar prácticas monopolísticas que retrasan el desarrollo de los clústers.

Para que una economía en desarrollo pueda competir con clústers debe pensar en programas de desarrollo a largo plazo. El aumento de la productividad es la única vía para mejorar los salarios y el nivel de vida de la sociedad. Para que una zona sea competitiva debe mejorar la calidad de sus productos y procesos y desarrollar actividades de innovación. Motivo por el cual los capítulos posteriores establecerán los elementos que hacen a la capacidad innovativa y competitividad de las empresas industriales cochabambinas de tres rubros: cuero, madera y alimentos.

## **1.6. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y ESTADO.**

La discusión sobre el rol del Estado en la competitividad internacional está, casi siempre, enmarcada sobre los escenarios en los que el Estado debe o no debe actuar en cuanto a la economía.

Sin embargo, quien escribe cree que la reflexión primaria no debe pasar por los escenarios de actuación sino por el rol del Estado en función de su representatividad y por lo tanto en la defensa de los derechos básicos de los ciudadanos.

Se parte del supuesto que el Estado es la organización que los gobiernos administran y estos son quienes detentan el poder que la sociedad soberana les ha otorgado para que gobiernen. Por lo tanto, el Estado debe enmarcar sus funciones en salvaguardar a quien es su fuente de poder.

Se sabe que esto hace entrar en cuestión un tema de ideología política. No obstante, se cree que la defensa de los derechos básicos del hombre y la sociedad son universales. El derecho a la vida, a la libertad, a la educación, al desarrollo de todas las actividades humanas sanas, a la convergencia hacia la igualdad de oportunidades, etc., son aspectos en los que el Estado debe intervenir.

Posteriormente la competitividad internacional busca como fin último elevar el nivel de vida de las personas por medio del permanente mejoramiento de la

productividad. El Estado debería intervenir en aquellas áreas que defienden los derechos básicos de los hombres y que permiten que la productividad crezca.

Desde el punto de vista sistémico el Estado debe participar en:

### **a) Nivel macro**

*Para alcanzar la estabilidad macroeconómica y política.*<sup>23</sup>

- ✳ La definición de una política macroeconómica que promueva la competitividad de las empresas debe ser política de Estado.
- ✳ La Competitividad Internacional no se logra en tres o cuatro años que dura un ciclo económico.
- ✳ “Puede requerirse de una década para que la competitividad sea realidad en un país.”<sup>24</sup>

### **b) Nivel micro**

*Para establecer reglas e incentivos microeconómicos generales que rijan la competencia y que fomenten el crecimiento de la productividad.*

- ✳ Así como las empresas son quienes compiten en los sectores, y en definitiva son quienes buscan el crecimiento de la productividad, los instrumentos que benefician la competencia deben ser utilizados por el Estado.

### **c) Nivel Meso:**

*Mejorar la capacidad microeconómica general del país aumentando la eficiencia y la calidad de los factores que necesitan las empresas.*

- ✳ El Estado interviene de dos formas:
  - Por un lado es oferente de bienes y servicios al sector privado, cuyo precio y calidad tienen efectos potencialmente importantes sobre la competitividad.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Michael Porter, (1999), **Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones**. Bilbao, Deusto.

<sup>24</sup> Michael Porter, (1991), *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Vergara.

- Por otro lado el Estado participa indirectamente en las medidas que atañen al acceso de insumos y factores productivos. “El efecto del sector público sobre la composición del valor agregado privado puede ser explícito o implícito. En el primer caso, puede cuantificarse qué parte del valor agregado es absorbido por el Estado en términos de imposición a los factores productivos. Esto se traduce en un incremento de los costos domésticos. Pero también puede existir costos implícitos derivados del impacto que el sector público tiene, a través del marco regulatorio e institucional, sobre la productividad de los factores empleados por el sector privado”.<sup>26</sup>

Podría resumirse que los factores que generan impacto en la competitividad en los que interviene el sector público son: el perfil tributario, el desempeño del Estado como oferente de servicios productivos y el marco institucional y regulatorio vigente.

#### **d) Nivel Meta.**

El Estado debe velar por la seguridad institucional y jurídica de las instituciones. Debe promover instancias de diálogo social, que busquen destrabar e impedir los bloqueos sociales a este nivel.

Desde el punto de vista de la **salvaguardia de los derechos básicos de los ciudadanos**, el Estado debería intervenir:

*En busca de la libertad y el libre desarrollo de los hombres, los escenarios son:*

- Política educacional, política tecnológica, política social-económica-ambiental.<sup>27</sup>

*En busca de la igualdad de oportunidades:*

- Política macroeconómica y comercial que garantice un ámbito igualitario de competencia para todos los actores privados. “Los gobiernos deberán articular, promover y favorecer los cambios, las empresas serán responsables por la generación de la riqueza”.

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Mientras se considere la posibilidad de formular políticas sustentables, las mismas deben ser interrelacionadas en sus tres dimensiones.

*En busca de salvaguardar el desarrollo de las actividades humanas:*

- El Estado debe buscar la eficiencia de su gestión pública por medio de un cambio de mentalidad en cuanto al cargo público como puesto de trabajo al servicio de la sociedad. Esto requiere de una cohesión social firme que marque un consenso en este tema. La burocracia estatal debería estar al servicio del sector privado y no como obstáculo al desarrollo de actividades innovadoras.

“Economías enteras padecen problemas de competitividad porque el entorno político y social de la producción no se ha ajustado adecuadamente al cambio global.(...) Las estructuras tradicionales y las formas convencionales de pensar infligen un daño aun mayor a la competitividad de las empresas, las industrias y las economías”.<sup>28</sup>

Esta última afirmación puede considerarse válida en cuanto incorpora la idea de un Estado dinámico. A pesar de que los derechos fundamentales de los ciudadanos son inamovibles, las modalidades de actuación del Estado deben cambiar acorde a la contingencia global. No necesariamente, un cambio de actuación, una manera diferente de aplicación amenaza contra la salvaguardia de los derechos.

Esta reflexión no se expresa sobre el grado de intervención del Estado en la economía y en la sociedad en su conjunto, como discusión aislada. Se considera que dichos modelos de participación estatal varían según la nación que se trate. Sin embargo, se considera también que los extremos no son aconsejables. Este podría ser el paradigma en cuanto a intervención estatal.

El éxito no está dado por el grado de intervención, sino por la adecuación del nivel macro y micro con los niveles meso y meta los cuales son diferentes en cada país. Más aun, la integración económica tiende a homogeneizar los niveles macro, micro y en algunos casos el meso.

“La principal y primordial tarea de un gobierno es la de asegurar una macroeconomía estable que le genere crecientes grados de confiabilidad a los inversores, cuyos proyectos siempre adquieren madurez en el mediano y largo plazo.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Franz Lehner (1995) **Competencia y Competitividad: un enfoque alternativo**. En: Competencia y competitividad en áreas económicas integradas. CEFIR, Piriápolis.

<sup>29</sup> Barrenechea Pedro, Garbarino Primavera; Ob. Cit. N° 9

Por último la afirmación siguiente, refleja la importancia de revisar las medidas y las reformas a nivel privado y público para alcanzar la competitividad internacional:

“De estos últimos planteamientos es posible inferir la importancia que tiene el nivel meso para la creación de ventajas competitivas nacionales. Mientras que las políticas a nivel macro se van homogeneizando a nivel mundial, las localizaciones industriales difieren mucho de país a país”<sup>30</sup>

## 1.7. Consideraciones Generales

La competitividad internacional, es un aspecto que no se reduce a la “preocupación” del sector exportador sino que juega un papel en el destino de nuestro país en su totalidad: La interdependencia de la economía boliviana con los mercados regionales e internacionales, eleva el grado de importancia que la competitividad internacional posee en relación a otros momentos de la historia económica y social del país. Asimismo las decisiones en el diseño de política exterior, no es de interés exclusivo para el sector industrial exportador. Los efectos de las exportaciones están presentes en todas las circunstancias de la vida cotidiana y no se reducen exclusivamente al desarrollo de los sectores productivos, sino que también afectan a las diferentes dimensiones y la calidad de vida de la gente.

**La competitividad** es un estado dinámico que se produce por la actividad competitiva de las empresas y la intervención de las organizaciones estatales que enmarcan el entorno competitivo de las mismas. Los resultados solo son percibibles al largo plazo, y es ahí cuando se confirma que una unidad productiva es competitiva, pues ha sobrevivido en el transcurso del tiempo, mejorando su productividad.

La competitividad sistémica no fue desarrollada con el fin de establecer un paradigma absoluto sino para proporcionar una herramienta metodológica de análisis de la competitividad. La concepción de que la competitividad está determinada por la interacción de los elementos de un sistema, se complementa al concepto de ventaja competitiva. Mientras la ventaja competitiva de Porter indica cual es la unidad de análisis: el sector de mercado; la competitividad sistémica indica como debe ser analizada esa unidad: mediante la interacción de los niveles que hacen al sistema competitivo.

---

<sup>30</sup> Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer, Ob. Cit. N° 10.

Si el paradigma actual de la competitividad es la búsqueda de la productividad, los elementos que se deben tener en cuenta para perseguir dicho paradigma son:

- Información y conocimiento
- Innovación tecnológica
- Calidad Total
- Logística
- Capacitación
- Conformación de clústers.

Este estudio hará especial énfasis sobre la innovación, por considerarlo prioritario en una economía en desarrollo. Para detectar como las empresas, tienen elementos innovadores para obtener ventajas al momento de abrirse al mundo, consideramos que ello no debe darse sólo a nivel de innovación tecnológica, sino también a nivel de gestión. Esto implica que cambie la forma de organización, abandonando los antiguos modelos de actuación para pasar a nuevas formas que permitan una mejor inserción internacional.

La creencia hacia el alto grado de influencia que posee el Estado en la competitividad de una nación, lleva a la reflexión para encontrar los caminos que conduzcan hacia un equilibrio entre intervención estatal y participación privada.

Se aprecia con claridad que la competitividad sistémica brinda una visión más nítida de la participación estatal en la competitividad, llegando a la conclusión de que el nivel meso posee un alto grado de participación estatal en economías en desarrollo que produce en algunos casos, sino en la mayoría, un elevado “costo país” que afecta directamente la competitividad internacional de las empresas y de la economía en desarrollo en su totalidad.

Bolivia como país y visto con enfoque sistémico, debe dinamizar la implementación de la propuesta de **Matriz de Competitividad** –creada a través del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC)-. Esto incluye la determinación de ciertos lineamientos, los cuales ya fueron expresados en párrafos anteriores: Donde se pondrá especial atención a la innovación que a futuro puede constituirse en la columna vertebral de la mencionada matriz de Competitividad. Dicho proceso debe darse en todos los niveles, incluso en aquellos que generan un efecto de cambio lento en las Políticas de Desarrollo, causado principalmente por una idiosincrasia y cultura particular.

# Capítulo 2

## **RECURSOS Y CAPACIDADES QUE DETERMINAN LA INNOVACION EN EMPRESAS EXPORTADORAS DE LOS RUBROS DE CUERO, MADERA Y ALIMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA. UNA INVESTIGACION EMPIRICA**

Una vez que el capítulo primero estuvo orientado a establecer los lineamientos de la competitividad, el presente se destinará a establecer la definición de innovación, ligándola con las empresas, para posteriormente delimitar los rubros empresariales a los cuales se enfoca esta investigación.

### **2.1. HACIA UNA DEFINICION DE INNOVACION.**

Drucker (1992), sostiene que la innovación es la herramienta específica a través de la cual se puede explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Además, la presenta como una disciplina que puede aprenderse o practicarse y la describe como una acción que permite dotar a los recursos con una nueva capacidad para producir riqueza.

Según F. Flores y M. Zimmermann (1993), existen tres tipos de innovación :

- Innovación continua: En ella se modifica la oferta de productos o servicios de una empresa a través de una serie de mejoras realizadas a los mismos.
- Innovación basada en la utilización de tecnologías matrices: Una tecnología matriz es una plataforma que permite a una compañía definir una determinada gama de capacidades, por ejemplo la fabricación de motores.
- Innovación radical: Este tipo de innovación implica la invención y desarrollo de nuevas tecnologías matrices lo que provoca quiebres dramáticos que hacen posible el surgimiento de mercados completamente nuevos y nuevas formas de hacer las cosas.

El concepto de innovación utilizado en esta investigación parte de una visión amplia del mismo e incluye el conjunto de los cambios interconectados que se realizan en las distintas áreas de una empresa y que apuntan a mejorar su competitividad y eficiencia económica.

Desde esta perspectiva la innovación no se reduce sólo a las actividades aisladas orientadas a desarrollar nuevos productos y procesos, sino que involucra el

conjunto de desarrollos y mejoras incrementales intervencionales, realizadas en las distintas áreas (organización, comercialización, producción, etc.) e incluye también las actividades destinadas al desarrollo de la calidad en la empresa.

Más allá de las actividades de desarrollo deliberadamente ejecutadas, las innovaciones se generan también a partir de distintas actividades cotidianas efectuadas en la empresa, no necesariamente vinculadas al área productiva. La interacción del personal de la empresa, el intercambio continuo de opiniones para resolver problemas o para enfrentar nuevas situaciones y las respuestas que surgen y que se utilizan para que la empresa funcione y mejore su eficiencia económica, constituyen una fuente relevante de *inputs* en el desarrollo de actividades innovativas.

Es en esa línea, que destaca la búsqueda continua de técnicas eficientes de gestión, orientadas a la mejora y a la racionalización del funcionamiento de las distintas áreas de la empresa, es decir la implementación del concepto de calidad<sup>31</sup>. Se trata de un concepto de calidad “interna” que requiere una organización eficiente y racional y que incluye las mejoras en la organización de la producción, en la red de venta, en las modalidades de diseño de producto y en el uso de los recursos humanos que tienen implicancias sobre el conjunto de la organización.

Por lo tanto, aumentan los espacios de las actividades innovativas y su difusión en la estructura de la empresa. Las actividades innovativas tienen un impacto en el conjunto de áreas operativas de la empresa, lo que determina la existencia de un *feed - back* continuo entre el sendero madurativo de las innovaciones y los resultados que producen.

En la estructura organizativa de la empresa, el desarrollo de innovaciones y la forma como se aprovechan sus resultados constituye un patrimonio específico (*firm-specific*) de tipo dinámico, fuertemente influido por la capacidad de gestión y planeamiento estratégico. En este sentido, el desarrollo de actividades innovativas constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar un buen

---

<sup>31</sup> Según Azzone y Cainarca (1993), las actividades de búsqueda de la calidad deben ser consideradas innovaciones. En ese estudio diferencian la “calidad interna” (a nivel de proceso) de la “calidad externa” (a nivel de producto). La primera alude a la habilidad para minimizar las tareas que no generan valor agregado (desperdicios, retrabajo, tiempo de espera, colas, *scraps*, etc). La calidad externa apunta a que los productos se adapten a las especificaciones de diseño y que satisfagan a los consumidores en términos de seguridad y *performance*.

comportamiento económico. Esto requiere que las elecciones estratégicas realizadas por el *management* guarden relación con los avances innovativos de la empresa. Es decir, debe verificarse un continuo y sincrónico intercambio entre el proceso estratégico/decisional y el proceso de innovación. Las fallas en uno impiden el completo desarrollo y aprovechamiento de los avances realizados en el otro.

Desde esta perspectiva existen fuertes interacciones y vínculos entre el proceso decisional y las actividades de innovación. Es decir, las actividades innovativas constituyen una premisa para cualquier decisión estratégica vinculada con la gestión de la empresa y tienen impactos y consecuencias sobre el conjunto de actividades desarrolladas en la empresa. Sin embargo, el aprovechamiento integral de los resultados de las actividades innovativas depende básicamente de las capacidades de la empresa para elaborar y llevar a cabo estrategias competitivas coherentes.

En el proceso de innovación confluyen distintos conocimientos y capacidades que están presentes en las diferentes áreas de la empresa, cuyo aprovechamiento depende de la cultura organizacional de la empresa. Es decir, de las modalidades y características que asume la gestión y de los criterios que guían el proceso de toma de decisiones. A lo largo del tiempo, la interacción entre este conjunto de factores va generando un patrimonio de competencias, en muchos casos intangibles y específicas a las empresas (Dierickx y Cool 1990, Prahalad y Hamel 1990), que determinan su capacidad innovativa.

Las competencias consisten en “saberes”, conocimientos y rutinas organizativas de carácter productivo, tecnológico y de gestión que la empresa ha acumulado durante su desarrollo histórico. En este proceso, las características y las capacidades de los recursos humanos que trabajan en la empresa son de fundamental relevancia. Por lo tanto, los rasgos específicos de la gestión y el estilo de conducción constituyen elementos centrales para la formación de competencias.

A su vez, la producción y desarrollo de conocimientos al interior de la empresa es un proceso dinámico, continuo y acumulativo, que modifica y recrea las competencias organizativas y tecnológicas estáticas. En este proceso el aprendizaje, tanto individual como colectivo, juega un rol central y determina que las competencias sean recursos dinámicos, incrementables, orientables y moldeables de acuerdo con la visión estratégica de la empresa.

En este trabajo la “capacidad innovativa” de las empresas es conceptualizada como la potencialidad de idear, planear y realizar innovaciones a partir del uso de

los conocimientos tecnológicos y organizativos formales e informales para cubrir las necesidades específicas de la empresa, aprovechando las competencias desarrolladas a lo largo de su sendero madurativo. Debe destacarse que los elementos determinantes de la capacidad innovativa a nivel de la empresa son las competencias estáticas y su proceso de acumulación dinámica a través del aprendizaje tanto formal como informal.<sup>32</sup>

Desde esta perspectiva, la capacidad innovativa de las empresas se puede asociar a la idea de *technological capabilities* (Lall 1992), que intenta explicar la diferente capacidad de las empresas para utilizar, incorporar tecnología y para modificarla. Este concepto se encuentra también en otros trabajos (Ernst et al 1995, Mitelka 1993, Katz 1987, .Pietrobelli 1995) que sugieren que “la innovación es un proceso mediante el cual las empresas aprenden y desarrollan bienes y servicios nuevos para ellos aunque no necesariamente nuevos para los competidores. Esta situación requiere el desarrollo de aprendizajes para identificar y resolver los problemas relativos a la calidad de los productos, al diseño, al mantenimiento y a la organización de la producción”.

La actividad innovativa de las empresas se desarrolla en un ambiente económico con diversos tipos de incertidumbres en el cual las empresas decodifican las señales de los mercados, la información tecnológica disponible, así como diferentes oportunidades y desafíos para el desarrollo de sus actividades. Este proceso, varía de empresa a empresa, dependiendo de la cultura organizacional de cada empresa y de las capacidades desarrolladas.

Sin embargo, en la búsqueda de nuevas respuestas a problemas y/o en la creación de ventajas en el proceso competitivo, la incertidumbre ambiental en la que las empresas innovan determina que los resultados obtenidos en el pasado no constituyan garantía de éxito futuro (Dosi 1988). En estas condiciones, la empresa interactúa con el ambiente externo, intercambia informaciones y establece relaciones con otros agentes. Asimismo en cada empresa sus competencias acumuladas permiten decodificar de distinta forma el conjunto de informaciones y señales del ambiente en términos de conocimientos específicos vinculados a sus particularidades. Este conjunto de códigos, que son desarrollados en forma desigual por las empresas y, por lo tanto, asumen rasgos *firm-specific*, permiten aumentar la calificación de los recursos humanos presentes en la empresa y por

---

<sup>32</sup> En la literatura neoschumpeteriana se considera que el proceso de aprendizaje de las firmas se produce de distintas formas, destacando el rol del *learning by doing, by using, by interacting, by producing*.

tanto sus competencias, posibilitando la realización de innovaciones más complejas o de mayor envergadura.

En esta dirección, se observa que el proceso innovativo en las empresas adquiere un carácter multidimensional, pudiéndose diferenciar dos planos que influyen no sólo en la importancia que tienen las actividades innovativas, sino también en las diferentes modalidades y respuestas bajo las cuales se manifiestan. En primer lugar, destaca el conjunto de elementos ubicados a nivel micro y, en segundo lugar, el ambiente, es decir el entorno socio-institucional y su influencia en el proceso de construcción de competencias.

Ambos planos están vinculados a partir del conjunto de interacciones entre los agentes que intervienen.

Entre los elementos ubicados a nivel micro que influyen sobre el proceso innovativo a partir de formación de competencias deben señalarse principalmente: i) las modalidades de gestión, ii) las características personales, educativas, emprendedoras y *risk-taking* de los empresarios, iii) la historia previa de las empresas en términos de acumulación de activos competitivos tangibles e intangibles, iv) los procesos de aprendizaje y v) la capacidad de diseño de estrategias. Estos elementos se manifiestan en cada empresa en diferentes rutinas, normas y reglas desarrolladas a lo largo de su sendero madurativo, que influyen sobre la capacidad de acumular competencias. Este conjunto de competencias condicionan, a su vez, las modalidades bajo las que se manifiesta el proceso de aprendizaje y las capacidades de interacción con otros agentes, elementos "micro" que resultan decisivos en el desarrollo de actividades innovativas.

En segundo lugar, el ambiente, constituido por el conjunto de instituciones, agentes y relaciones existentes entre ellos, influye de manera decisiva en el grado de desarrollo de actividades innovativas, concebida como un proceso social e interactivo en un entorno específico y sistémico (Johnson y Lundvall 1994). El grado de importancia que tienen las actividades de innovación desarrolladas por instituciones, su difusión y el grado de decodificación de los resultados por parte de las empresas modelan, a su vez, el ambiente en el cual se realizan estas actividades. Así, por ejemplo los ambientes en los que las instituciones y los agentes están escasamente vinculados y en los que no existe una adecuada difusión de la información innovativa, ni mecanismos que favorezcan el intercambio de los avances de los procesos innovativos entre los agentes involucrados, se caracterizan por realizar básicamente desarrollos individuales introvertidos. Estas

características, muchas veces influidas por cuestiones técnicas y de escalas mínimas, determinan un comportamiento innovativo insuficiente para sustentar la competitividad de las empresas y para llevar a cabo desarrollos futuros. En particular, estos rasgos se potencian en situaciones de fuerte presión competitiva producto de la velocidad del cambio tecnológico, de la apertura de los mercados y de la globalización.

Esta situación se contrapone con los desarrollos innovativos producidos en ambientes en los que existen instituciones articuladas y fuerte interacción entre todos los agentes involucrados. Este conjunto de interacciones favorece la difusión de los avances y de los conocimientos, lo que permite aumentar de una manera significativa las posibilidades que las empresas tienen para utilizarlos y por tanto optimizar la eficiencia de sus actividades innovativas (Lassini 1992, Malerba 1993, Nelson 1993). Este último conjunto de elementos, que influyen sobre la capacidad innovativa de las empresas y sobre la diferenciación de conductas empresariales depende del grado de desarrollo de lo que se denomina en la literatura neoschumpeteriana el “Sistema Nacional de Innovación” (Lundvall y Johnson 1994, Nelson 1993).<sup>33</sup>

Según Johnson y Lundvall (1994) se pueden identificar dos dimensiones de los Sistemas Nacionales de Innovación. En un primer nivel, ubican la estructura de la producción, en la cual tienen lugar los procesos de interacción y aprendizaje de tipo acumulativo, que refuerzan las tendencias a la especialización del sistema<sup>34</sup>. La condición necesaria para lograr un aprendizaje interactivo es la existencia de un sistema de comunicación entre los agentes que vaya generando un conocimiento mutuo que aumente la confianza y permita el desarrollo de relaciones de cooperación. En un segundo nivel, identifican la organización institucional, que definen como el conjunto de rutinas, normas, reglas y leyes que rigen el comportamiento de los agentes y determinan la forma en que se realiza el aprendizaje interactivo y el ritmo y la dirección de la innovación.

---

<sup>33</sup> Se puede encontrar una concepción similar en la literatura francesa (Coriat 1993, Callon 1991) en la que se denominan “Redes Técnico Económicas” al conjunto coordinado de actores heterogéneos (laboratorios públicos, centros de investigación técnica, empresas, organismos financieros, usuarios y poderes públicos) que participan colectivamente en la concepción, elaboración, distribución y difusión de procedimientos de producción y de bienes y servicios, algunos de los cuales dan lugar a una transacción mercantil.

<sup>34</sup> Según Bianchi y Miller (1994) interactuando y aprendiendo los agentes económicos se especializan y aprovechan sus competencias específicas, logrando en conjunto un aumento de la eficiencia del sistema.

Finalmente, estilizando el análisis, el proceso de innovación en las empresas puede ser visto como el resultado de la interacción dinámica de las competencias desarrolladas a lo largo del tiempo, el aprendizaje que se va generando y la cultura organizacional en el marco de un cierto ambiente. Es decir, la innovación que es un proceso de aprendizaje orientado a resolver problemas en la empresa y a mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado, está influido y, a su vez, afecta las competencias de las empresas, las que dependen de la cultura organizacional dominante.

## **2.2. CAUSALES QUE DESENCADENAN LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS.**

Los autores J. Sheth y S. Ram (1987), plantean que el proceso de innovación en las empresas está relacionado con la interacción o demanda de cuatro fuerzas existentes, que son:

1. El surgimiento de una nueva revolución tecnológica.
2. Los cambios en las percepciones y requerimientos de los clientes.
3. Los cambios en los sistemas de regulación de los mercados.
4. Los cambios en las condiciones competitivas a nivel mundial.

Cada una de estas fuerzas incide en el surgimiento de innovaciones a nivel empresarial y a su vez las innovaciones generadas van impactando a estas fuerzas.

## **2.3. PROCESO DE GENERACIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS.**

De los puntos anteriores, se aprecia que la innovación no es el resultado del trabajo de un proyecto iniciado en una mente genial o un acto fortuito, sino que puede ser generado y desarrollado en una organización. Es posible señalar que las empresas que han logrado adaptarse a condiciones tan cambiantes y globalizadas en los mercados son aquellas que han sido capaces de utilizar la innovación como una herramienta para la sobrevivencia bajo este tipo de contextos. En estas compañías el concepto de innovación está arraigado en la visión de la empresa, constituyéndose en un instrumento esencial en su estrategia. Siendo la innovación un eje fundamental en este tipo de empresas, es necesario que estén presentes las condiciones adecuadas para concretar su generación, las cuales deben estar acordes con una cultura organizacional que facilite su desarrollo.

### **2.3.1. Visión innovadora.**

Para que una empresa sea capaz de desarrollar un visión innovadora, se requiere:

1. Participar constantemente en circuitos de negocios mundiales de vanguardia. Un estudio realizado por C. Vignolo y G. Wechsler (1992), indica que la visión innovadora se cultiva a través de prácticas que permitan una participación en circuitos mundiales de vanguardia, de modo de anticipar la llegada de las tendencias mundiales de consumo a los clientes en sus mercados.

2. Generar contactos con redes especializadas de gran categoría.

Estas redes incluyen la participación en agrupaciones empresariales y alianzas estratégicas. Kenichi Ohmae (1991), sostiene que en un mundo cambiante integrado por mercados e industrias que se globalizan rápidamente, es necesaria la existencia de alianzas estratégicas.

3. La capacidad de anticiparse a las necesidades y cambios de nicho en que se especializa la empresa, a través de una apertura apropiada hacia el mercado.

Carlos Vignolo (1998), sostiene que para las empresas innovadoras es vital el contacto con el cliente, a partir del cual se generan nuevas posibilidades. Cuando se refiere a contacto con el cliente, no es sólo interactuar con él, solicita, sino que es “escuchar” lo que éste dice y lo que no dice, teniendo en cuenta que el escuchar involucra una disposición a abrirse a las preocupaciones e intereses del otro.

### **2.3.2. Capacidad práctica para concretar la innovación en la empresa.**

Para que se produzca la innovación se requiere de una capacidad para llevarla a cabo en un determinado mercado de manera oportuna. Este aspecto es crucial dado que no basta con tan sólo concebir una idea, sino que también la empresa debe ser capaz de coordinar y organizar sus distintas áreas funcionales, de tal forma que dicha acción sea concretada. Esto requiere :

1. Formar equipos de trabajo con un alto grado de compromiso con la misión de innovar.

Para C. Vignolo y G. Wechsler (1992), en las empresas innovadoras se promueve la participación activa de los miembros de la organización en el proceso innovativo, aceptándose los errores e incentivando los aportes generados. Todo ello fomenta el actuar con desenvolvimiento, la creatividad y el aprendizaje en la organización, elementos claves para la generación de ventajas competitivas basadas en la experiencia del trabajo en equipos.

## 2. Manejar plataformas tecnológicas apropiadas para el desarrollo de la innovación.

Un conocimiento actualizado en tecnologías matrices le reporta a la empresa ventajas respecto de sus competidores. Es importante destacar que el aporte al desarrollo de ventajas competitivas generado por las plataformas tecnológicas, no sólo involucra la disponibilidad de tecnología propiamente tal, sino que también se extiende al knowhow que los operarios adquieren con el tiempo al trabajar con ellas.

## 3. FOCALIZACIÓN DEL ESFUERZO INNOVADOR EN LAS COMPETENCIAS CENTRALES DE LA EMPRESA.

Según C. Prahalad y G. Hamel (1990) las competencias centrales son aprendizajes colectivos que sólo se logran por medio de la práctica y que además representan compromiso y comunicación de todos los miembros de la organización. Una competencia central crea nuevas oportunidades de negocios, que a su vez pueden compartirse y desplegarse en nuevas oportunidades; se caracterizan por: permitir acceso a mercados, generan aportes significativos y son difíciles de imitar por parte de sus competidores.

Para identificar una competencia central una empresa requiere consultarle al cliente, preguntándole que es lo que encuentran de especial en la empresa, o qué cosas la diferencian de los competidores. Cabe señalar que G. Hamel (1999) plantea la existencia de un proceso para desarrollar nuevas competencias centrales, lo cual evita que la empresa mantenga sólo las competencias que posee.

## 4. UNA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FACILITE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Para que la cultura organizacional facilite el desarrollo de la innovación, se requiere que la empresa posea los siguientes elementos:

### 1. Una misión corporativa centrada en la innovación.

Vignolo (1998), sostiene que en las empresas innovadoras nacionales, la motivación central para innovar va más allá del lucro y las utilidades son un medio para llegar al fin, que se relaciona con un sentido de misión que trasciende a la empresa y a sus miembros. Este autor señala que las empresas que cuentan con una misión respaldada por sus miembros poseen capacidad para sobrellevar las dificultades y fracasos.

## 2. Una clara orientación a la satisfacción del cliente.

Según Ohmae (1991), el poder de los clientes se ha incrementado en los últimos años. Además, se observa el surgimiento de una tendencia que busca personalizar las demandas, tal como lo señala Rogers (1999), generando bienes y servicios que cumplan necesidades específicas de los clientes.

## 3. Un compromiso persistente con la innovación.

Un tercer elemento necesario para que la cultura organizacional facilite la innovación es que los líderes de las empresas posean un compromiso persistente con la innovación. Las innovaciones están asociadas a proyectos riesgosos. Frente a esta situación, Vignolo y Wechsler (1992), sostienen que la innovación no es vista por los líderes de las empresas innovadoras como el resultado de seguir ciertas reglas, sino que como el resultado de una actitud de apertura y búsqueda de lo nuevo y lo mejor.

En función a las consideraciones hechas previamente, y adoptando fundamentalmente las aseveraciones de Dierickx y Cool 1990, Prahalad y Hamel 1990 y la literatura neoshumpeteriana, que entre otras argumentaciones mencionan que las empresas construyen su propio patrimonio de competencias, en muchos casos intangibles y específicas a ellas, elementos que determinan su capacidad innovativa.

Se elaboró para el presente estudio un instrumento de relevamiento de datos “Encuesta”, en forma conjunta con las siguientes personas Lic. Oscar Buendía<sup>35</sup>, Dr. Ricardo Recht<sup>36</sup>, Katinka Petronia y Annelies Poolman estas dos últimas tesis de la universidad de Tilburg – Holanda, junto a mi persona como responsable de la investigación.

El instrumento de relevamiento de datos, contiene las siguientes partes: 1) Características de la industria, 2) características de la empresa, 3) Competencias empresariales internacionales, 4) Estructura organizativa y estrategia, 5) estrategia de exportación, 6) Características de los mercados de exportación, 7) Cuestiones de distribución, 8) Influencia del Estado, 9) La actitud del entrevistado, 10)

---

<sup>35</sup> Gerente de Servicios de la Cámara Departamental de industria – Cochabamba.

<sup>36</sup> Experto a Largo Plazo del Proyecto de Mejoramiento de Formación en Economía (PROMEC) – IVO.

Características personales, 11) Conclusión (a manera de cierre) junto a datos generales.<sup>37</sup>

## 5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de esta investigación consideró las siguientes fases:

1. Lista de empresas exportadoras (por rubros) candidatas para el estudio, basándose en consultas a un panel de expertos, de diferentes rubros empresariales.

El principal criterio para la postulación de las empresas utilizado por los expertos de los rubros empresariales existentes en CADEXCO fue:

- Que las empresas exportadoras a entrevistar se encuentren a la fecha realizando actividades de exportación,
- Que estas empresas estén legalmente establecidas (formales) e inscritas en la Cámara Departamental de Exportadores (CADEXCO).
- Que exista predisposición a colaborar por parte de los empresarios representativos de los rubros seleccionados y motivación por participar.
- Con miras al éxito de la investigación y el relevamiento de la información de la forma más fidedigna y completa, se inició el trabajo de campo con las empresas que colaboraron en el estudio realizado en el marco de esta misma área de investigación el año 2000<sup>38</sup>, y que a la fecha cuentan con una página WEB en el sitio: [www.infobol.com](http://www.infobol.com).

En base a las consideraciones hechas en los párrafos precedentes, el universo objeto de estudio para la realización del presente estudio, se compone de una enumeración completa a los rubros de Cuero, Madera y Alimentos. Estando el marco muestral constituido por empresas afiliadas a CADEXCO. Tal como se muestra en la tabla siguiente:

---

<sup>37</sup> Para obtener información más fidedigna y que el entrevistado responda con la mayor amplitud posible se decidió poner el acápite referido a datos personales al final de la encuesta.

<sup>38</sup> Claudia Montaña (2000). El Comercio Electrónico como vía para alcanzar el fortalecimiento de la Competitividad de las empresas industriales cochabambinas, I.E.S.E., Cochabamba.

**TABLA No 1**

**Empresas seleccionadas, que constituyen la base de la investigación en estudio.**

<b>Rubro CUERO Y SUS MANUFACTURAS</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Principales Productos o Servicios</b>
1. Curma	Cuero
2. Cremer Shoes	Zapatos
3. Curtiembre Hercules	Cuero
4. Curtiembre América	Cuero
5. Manaco	Zapatos
6. Curtiembre Tauro	Cuero
7. CIENSA LTDA/Tomy	Cueros, calzados, marroquinería
8. Jacaranda S.R.L.	Cuero
9. Macaws S.R.L.	Marroquinería
<b>Rubro MADERA Y SUS MANUFACTURAS</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Principales Productos o Servicios</b>
10. Madera Zalles	Madera aserrada
11. Zapatería Gentleman	Zapatos
12. Joyas de madera	Urnas
13. Malin	Tallas
14. Saninco	Puertas
15. Wood World International	Madera aserrada, Parquet
16. Mas y Cia. Sillas Cochabamba	Sillas de madera
17. Inmavi	Muebles de madera, madera aserrada
18. Martinez Ultra Tech Door	Puertas de madera, muebles
19. Compac	Madera, urnas de madera, muebles
20. IBEMA eximport	Muebles de madera
21. Jolyka Bolivia S.R.L.	Parquet para piso
22. Jacaranda S.R.L.	Muebles de madera
<b>Rubro ALIMENTOS</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Principales Productos o Servicios</b>
23. Mary Rosales de Michel	Productos agrícolas: locoto, papaliza, papa, maíz, chuño.
24. Importadora Santa Catalina	Productos agrícolas, especies.
25. PRODEBOL S.R.L.	Cereales, varios.
26. PISABOL	Sal yodada de mesa
27. Whipala S.R.L.	Deshidratados, especies
28. Molinera	Harina
29. PROBAL	Almendras
30. Fideos Coronilla	Variación de pastas, derivados de quinua
31. INDATROP S.A.	Palmito envasado
32. BANABOL	Bananas y piñas
33. Bolhispania S.A.	Palmito envasado
34. PIL ANDINA S.A.	Leche, lácteos, queso.

Fuente: Elaboración Propia, en base a marco muestral elegido.

## 2. Aplicar la encuesta a la población en estudio.

Para el relevamiento de la información primaria, se elaboró una encuesta y se efectuaron visitas a los gerentes y/o propietarios de empresas. Cuya visita se efectivizó previa cita por teléfono.

La encuesta aplicada en esta investigación se compone de 10 partes: características de la industria, características de la empresa, competencias empresariales internacionales, estructura organizativa y estratégica, estrategia de exportación, características de los mercados de exportación, cuestiones de distribución, influencia del Estado, actitud y características personales del entrevistado. Esencialmente, la encuesta es de carácter cualitativo, pero con el fin de darle una dimensión cuantitativa, se incorpora una escala discreta (Likkert), combinándose con algunas variables eminentemente cuantitativas<sup>39</sup>.

El ámbito geográfico correspondió al departamento de Cochabamba.

La población o universo estuvo conformada por las empresas afiliadas a CADEXCO, en los rubros de: Cuero, Madera y Alimentos.

La unidad de análisis se compone de empresas exportadoras cochabambinas, y el periodo muestral fue de aproximadamente 20 minutos.

El tipo de estudio se efectuó por enumeración completa, a los rubros ya especificados.

El proceso de levantamiento de información se llevó a cabo entre el mes de Junio y el mes de Agosto del 2002, en las 34 empresas investigadas. El tratamiento de información se compuso de una etapa manual de crítica y codificación y otra de procedimiento computarizado, diseño de normas de control de consistencia de los datos, diseño de la entrada de datos en el computador (creación de base de datos). El paquete estadístico utilizado fue el SPSS. Cabe recalcar que las conclusiones obtenidas corresponden solamente a los rubros antes especificados.

---

<sup>39</sup> Se adjunta una copia de la encuesta a la presente

## **6. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE LOS RUBROS EN ESTUDIO: CUERO, MADERA Y ALIMENTOS.**

### **6.1. Rubro cuero**

Con respecto al rubro de Cuero, tal como afirma Gustavo Rodríguez<sup>40</sup>, no existen datos precisos con referencia al origen de la zapatería y de la curtiembre cochabambina. Por otro lado, menciona que las pocas y discontinúas cifras republicanas disponibles registran ya en las primeras décadas de vida independiente pequeñas exportaciones de calzado cochabambino hacia Oruro y el sur peruano.

También llama la atención en dicho documento que de acuerdo con las estadísticas de José María Dalence, Cochabamba poseía en 1846 el mayor número de “Zapaterías y Talabarterías” de la República. Sumado al dato que en 1847 se estimó en 15000 unidades la cifra de zapatos que salían desde Cochabamba rumbo a Oruro, a La Paz y a los distritos del sur del Perú.

En 1878, el cónsul peruano en el Departamento - Adolfo Zamudio – relataba a su gobierno que existían en Cochabamba (ciudad) entre 8 y 10 “maestranzas” dedicadas a la confección del calzado. “... Destaca que dentro de este extenso universo típicamente protoindustrial, los zapateros constituían por su número el principal sector artesanal cochabambino. El diplomático peruano estimó en nada menos que 12000 pares de zapatos la producción anual cochabambina...”

Según el mismo autor, es posible rescatar además el hecho de que: “... Para alimentar de materias primas a la zapatería se organizaron decenas de curtidurías. Es posible incluso que algunas de las “maestranzas” nombradas por el cónsul Zamudio cumplieran el doble papel de curtir cueros y de fabricar zapatos...”

Llama la atención que en dicha obra también se devela el hecho de que Las “Patentes Municipales” de 1881 consignan nada menos que 46 curtidurías en la ciudad de Cochabamba. Disminuyeron a 26 para 1884. Y como señala el autor (Rodríguez: 36) “...un vuelco radical para la vida productiva de las zapaterías y curtidurías se produjo como efecto de la mentada guerra entre Chile y Bolivia. Chile, el vencedor, ocupó el Litoral del Pacífico y se quedó con territorio, riquezas naturales y, como si fuera poco, con el mercado cochabambino de zapatos y suelas (y harinas de trigo)...”

---

<sup>40</sup> Gustavo Rodríguez Ostría (1998). De la Colonia a la Globalización. Historia de la Industria Cochabambina. Siglos XVIII – XX.

En la mencionada obra también se dice que: "... hasta finalizar el siglo XIX, el número de las curtidorías no pudo recuperar el número alcanzado en 1881...a principios de este siglo, la exportación regional de suelas había cesado y la industria se debatía en medio de procedimientos atrasados y primitivos..."

Acorde a lo mencionado previamente, es posible afirmar que la industria del Cuero de Cochabamba, tiene características y particularidades muy importantes<sup>41</sup>. Entre ellas se puede mencionar:

- Posee algunas ventajas comparativas en cuanto al costo de la materia prima y al costo del trabajo, que se ubican muy por debajo de los valores registrados en países con producciones análogas, lo que le permitiría a nuestro país establecer un sistema productivo eficiente en base a la información que se posee, y al manejo de 2 factores muy importantes como parte componente de los elementos del costo.
- La industria del Cuero se desarrolla en medio de una serie de restricciones que impide su desarrollo tales como el abastecimiento de la materia prima, la importación de los insumos requeridos para la producción, know how tecnológico y la información básica respecto a productos y mercados.
- Falta de provisión de materia prima, se genera a partir de la carencia de una reglamentación adecuada para la comercialización interna de los cueros, luego de faenado del ganado
- Desde el tiempo de la Colonia, los comercializadores de carne han venido cancelando sus impuestos con el cuero de ganado faenado, lo que ha impedido que se pueda contar con cueros de buena calidad debido a que al no ser el ganadero, propietario del cuero, no se preocupa por desarrollar normas técnicas para la crianza del ganado que le garanticen contar con un cuero bien tratado y en condiciones óptimas para su comercialización.
- La comercialización del cuero en nuestro país se efectúa a través de licitaciones que son ejecutadas por las alcaldías, en consecuencia los industriales deben competir con los rescatadores del cuero que exportan el cuero seco salado con amplios márgenes de ganancia lo que no les impide entrar en una puja abierta debido a que pueden fijar precios mas altos para su adquisición.

---

<sup>41</sup> La información que se detalla a continuación, corresponde a los resultados obtenidos a partir de entrevistas no estructuradas a representantes de este sector.

- La producción de cuero es exportada casi en un 50% quedando el 50% restante que es destinado a las curtiembres para el proceso del curtido.
- Los beneficios obtenidos por las exportaciones de cuero secos salados, sin que se registre en ellos ningún incremento de Valor Agregado, son mayores que los beneficios económicos que produce el procesamiento de cueros, lo que muestra que el beneficio obtenido impide el desarrollo de un sector industrial que podría desarrollarse de mejor manera bajo otras condiciones.

Con miras a demostrar el volumen de producción de cueros en nuestro país, es importante conocer en primera instancia la existencia de cabezas de ganado por departamento que muestre, la participación de cada distrito en este rubro. A este respecto, la oferta local de cueros secos salados en el departamento de Cochabamba, muestran índices de producción demasiado bajos, respecto de los volúmenes producidos a nivel nacional.

Si se establece una relación respecto al año 1993, se puede observar que la producción de cuero seco salado en Cochabamba representa tan solo el 4.5% respecto a la oferta total, lo que muestra la falta de capacidad de producción que, para todos los efectos, significa que el departamento de Cochabamba no tiene potencial productivo en cueros que asegure un adecuado suministro de materia prima para la industria local, aunque este dato parece contradictorio es sólo para matizar el análisis.

Esta industria a nivel nacional y regional no cuenta con una provisión adecuada de materia prima, toda vez que los productores prefieren realizar la exportación en condiciones primarias, a venderlas a un mercado de consumo regional que, pueda industrializarlos y exportarlos con un mayor porcentaje de valor agregado que mejore el flujo económico regional.

La exportación de cueros semielaborados con escaso valor agregado, se constituye en uno de los primeros obstáculos con los que tropieza la industria del cuero para proveerse de las cantidades requeridas de materia prima para su procesamiento, además que la producción ganadera que esta concentrada con mayor intensidad en otras regiones.

Estos elementos planteados y que surgen como respuesta a las opiniones vertidas por los propios empresarios del rubro en mención, plantean la necesidad de fortalecer la capacidad innovativa de este sector con miras a mejorar su nivel productivo.

## 6.2. Rubro alimentos

En los años 80's de hace dos siglos, se definió una matriz productiva orientada básicamente hacia el sector de alimentos, bebidas y vestidos, que teñirá hasta hoy la identidad de la industria cochabambina.<sup>42</sup>

La molienda de harina de maíz y trigo – principales productos regionales – constituyó desde la colonia temprana, el lógico e imprescindible complemento de la dinámica agrícola de la región, llamada con justicia “Granero del Alto Perú”.<sup>43</sup>

En la obra antes señalada, La molinería cobró relevancia dentro la economía regional y nacional. Tanto es así que hacia 1870, situación que con seguridad hubiera acontecido durante la colonia, Cochabamba proveía del grueso de la harina y del trigo en grano consumidos en La Paz. Sin embargo, los tratados comerciales suscritos con Chile en 1885 y el abaratamiento del transporte resultante de la instalación de la vía férrea Antofagasta – Oruro reasignaron, como ya aludimos, este mercado a favor de las harinas chilenas y de las otras procedencias.

Dicho documento también matiza el análisis mencionando que a principios del siglo pasado, Cochabamba intentó responder el reto de la competencia extranjera modernizando sus molinos. Sin embargo, la renovación por falta de capitales, resultó limitada aunque permitió a Cochabamba reconquistar parcialmente sus mercados andinos e incluso introducirse en los del Beni.

En 1928 de los 326 molinos registrados, tan sólo tres accedían a una tecnología moderna. Las secuelas del desbaratamiento de la producción triguera en las últimas décadas del siglo XIX, sumadas a una política indiscriminada de donaciones desde los años '50s en adelante mantendrán todavía la dependencia nacional de las importaciones de trigo.

A decir de Rodríguez, con referencia a los Alimentos: “... Este rubro pionero en la industrialización en la mayoría de los países latinoamericanos, cumplió el mismo papel en Cochabamba...”. Aspecto que nos plantea la pertinencia de investigar las características de este rubro por las implicaciones expuestas.

Si los hábitos y la accesibilidad a los alimentos por parte de las familias es diferenciada por regiones, estratos y sectores, la oferta alimentaria dada por la

---

<sup>42</sup> RODRIGUEZ, G. De la Colonia a la Globalización. Historia de la Industria Cochabambina, siglo XVIII – XX.

<sup>43</sup> Idem.

Industria incluye habitualmente los productos de consumo de las familias. La rama más significativa es la actividad alimentos, al ocupar el primer lugar en todos los ordenes ratifica plenamente que se analice a profundidad por su connotación económica y social estratégica.

Es destacable, indicar que dentro de las empresas del sector alimentos es, fundamental por ser una de las actividades dirigidas a satisfacer las necesidades básicas de la alimentación, además de que gran parte de la totalidad de la producción es destinada al consumo interno, siendo entonces no solo una reivindicación social básica y elemental sino de condición fundamental e imprescindible para el desarrollo.

Las unidades pertenecientes a la industria alimenticia surgen en el mercado en distintos instantes históricos y en respuesta principal al desarrollo capitalista de la economía regional. Primeramente, estas unidades surgen con fines de cubrir las necesidades generadas por el modelo de sustitución de importaciones, que estimuló la industrialización en el país y, consecuentemente, en Cochabamba.

Empero, se puede añadir que la mayor parte de las unidades alimenticias inician sus actividades de manera muy especial a partir de 1985. Esta situación se encuentra íntimamente relacionada con la situación económica-política-social de esa época, dentro de la cual el cambio de política económica de tendencia neoliberal fue decisiva para que las industrias de este rubro cobren relevancia.

Entonces, el surgimiento de las unidades alimenticias de reciente creación incide en la ausencia de una marcada tradición productiva dentro de estas, aspecto que puede facilitarles una mejor asimilación de cambios aplicables a sus procesos productivos y una mayor capacidad de adecuación a situaciones diversas, tanto en la misma unidad como en el mercado y la economía en general.

Los problemas básicos que atingen al sector de alimentos pueden ordenarse en relación a los siguientes seis grupos<sup>44</sup>:

- Manejo de gestión: por falta de capacidad administrativa y falta de personal y mano de obra calificada que influye negativamente al sector.
- Económico - Financiero: El apoyo financiero mediante créditos en términos de fomento, es muy escaso. Debido a las exigencias y garantías impuestas por el sistema bancario; no teniendo acceso al crédito y aun más las entidades intermediarias, mediante las cuales se canalizan los préstamos.

---

<sup>44</sup> Información sistematizada en base a entrevistas no estructuradas de representantes de este rubro.

- Comercio y Ventas: Se tropiezan con dificultades para la realización de la venta de sus productos. Puesto que en el mercado interno, la encomia de escala no les permite competir con la gran industria, las importaciones y el contrabando.
- Tecnológico: los mayores problemas son la falta de maquinarias, equipos obsoletos, equipos dañados, falta de repuestos.
- Insumos: por el hecho de que estas unidades productivas requieren de un reducido volumen de insumos, motivo por el que pagan precios muy altos y generalmente deben conformarse con la calidad que imponen los proveedores.
- Infraestructura: con respecto a la infraestructura es necesario destacar lo reducido e incomodo de los ambientes que ocupan los establecimientos, lo que dificulta el desarrollo de las actividades productivas, además que la localización no siempre es adecuada.

Dado que este rubro cobra importancia sobretodo después de la implementación de la Nueva Política Económica, y que está íntimamente ligado a las necesidades de consumo de

la sociedad, se decidió introducirlo dentro de los rubros a investigar.

### **6.3. Rubro madera:**

Bolivia se encuentra situada en el centro de sudamérica, siendo un país con una gran diversidad de ecosistemas con diferentes zonas climatológicas, lo que le permite tener una gran riqueza forestal.

Los bosques por magnitud de especies y volumén existente constituyen un recurso de significativa importancia para el país, porque representan las bases actuales y potenciales para el desarrollo técnico, económico y social, en función a la aplicación de la ordenación forestal sostenible, es decir delimitando zonas de aprovechamiento de investigación y protección.<sup>45</sup>

Hasta el presente los bosques han sido objeto de una explotación irracional en todos los lugares accesibles a la intervención humana poniendo muy en duda su carácter de recurso renovable.

---

<sup>45</sup> Mapa Forestal de Bolivia. Memoria Explicativa. Subsecretaría de Recursos Naturales. La Paz, 1995.

Los recursos forestales se encuentran en un permanente conflicto entre el desarrollo agropecuario y el desarrollo forestal, en el cual el desarrollo siempre pierde.

Un porcentaje de los bosques se encuentra totalmente destruido para dar lugar a asentamientos agrícolas en tierras no aptas para este uso. El resultado no es solamente la degradación de los suelos con los consiguientes problemas sociales y económicos.

En la actualidad se ha dado en concesión a diferentes empresas madereras, millones de hectáreas de bosques primarios que se ven en serio peligro de destrucción. La importancia económica de los bosques reside en su aporte a la generación de divisas, la materia prima para industrias de transformación que pueden cubrir las necesidades nacionales en muebles, parquet, venesta, madera de construcción, enchapado y muchos otros productos.

La mayor parte de las empresas han tratado a los bosques como si fueran minas, de las cuales se extrae el material de más alto valor inmediato sin considerar su reemplazo. La otorgación de concesiones forestales a muy corto plazo no hace más que reforzar esta tendencia, porque las empresas no tienen ningún interés en reforestar lo que otros cosecharán.<sup>46</sup>

En nuestro país es muy generalizada la práctica de explotar solamente las especies de mejor calidad y mayor valor comercial.

La industria boliviana maderera tiene una estructura heterogénea, cuya concentración en las capitales de los departamentos de nuestro país y ciudades secundarias son resultado de un marco de dispersión geográfica con diferentes tamaños empresariales.

El segmento formal de la industria boliviana maderera está conformado por empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresariales, estas últimas se subdividen en semiempresariales y familiares.

La clasificación de las unidades productivas según el servicio de asistencia técnica SAT, clasifica a las empresas en:

Microempresa, es la unidad productiva que comprende organización familiar que cuenta entre 1 a 4 trabajadores incluyendo el propietario.

---

<sup>46</sup> Información recabada en base a entrevistas no estructuradas a representantes del rubro.

Pequeña empresa, es aquella organización empresarial con más de 4 y menos de 14 trabajadores.

Mediana empresa, es aquella organización productiva con un número de trabajadores entre 15 y 49.

Gran empresa, es la unidad productiva que cuenta con más de 50 trabajadores.

La clasificación antes mostrada será la que se utilizará para los fines de este estudio.

Unirse para exportar es una de las tendencias actuales en el Comercio Internacional, mediante la cual las empresas cambian su manera de competir por alianzas estratégicas entre empresas que componen un mismo segmento industrial, con miras a mejorar la oferta exportable.

Las limitaciones del mercado interno, la necesidad de salir al exterior, la importancia de hacerse de capacidad negociadora son elementos que impulsan a las empresas a integrarse formando consorcios de exportación.

Un consorcio de exportación, en palabras del Lic. Gustavo Navia, Presidente de la Asociación de Marketing de Bolivia, “es una agrupación de productores o fabricantes de un mismo rubro que buscan la comercialización de manera conjunta al exterior, buscando formar un frente común para encarar los negocios.

Este es el caso del Consorcio de Exportación Maderero, que constituye la unidad de investigación, en el cual no existe una función de empresa sino sólo la participación individual de las mismas en una organización, que funciona con responsabilidades compartidas.

El Consorcio Maderero Cochabamba no está totalmente consolidado, las empresas que lo componen son: Famalit S.R.L., Ibema eximport SRL, Impanova SRL, Industria Guayacan SRL, Jacaranda y Cia., Jolyka y Cia, maderas tratadas S.A., Maderera Liner, Maderman, Ultra Tech Door Ltda, Muebles Vallejo, Compac SRL e Industria Maderera SALI Ltda.

Para los fines de este estudio se considera relevante tomar a manera de frase conclusiva para sustentar el estudio de los rubros antes mencionados lo siguiente: “... La estructura industrial regional mantiene los mismos patrones productivos que la acompañaron desde su nacimiento. Datos pertenecientes a 1994 dan cuenta de que el sector industrial continúa liderizado por el sector de **alimentos**, seguido del de **cueros**, a los cuales correspondía ese año el 52.06% de las ventas de las empresas asociadas a la Cámara Departamental de Industria. La dinámica que

está adquiriendo el sector en los últimos años se expresa, sin embargo en que se están abriendo campo nuevas dimensiones, que a la postre van a gravitar en la estructura industrial cochabambina, como el sector químico y el de **madera** y muebles” (Rodríguez: 116).

## Capítulo 3

# EL DESAFÍO DE LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN BOLIVIA

Las empresas exportadoras deberían constituirse en un sector muy importante para el avance de la economía boliviana y de la sociedad en su conjunto. Las estimaciones realizadas confirman la poca trascendencia en los últimos tiempos de estas empresas tanto en la generación de ingresos como de puestos de trabajo. Es un sector con poco crecimiento y poca renovación. Sin embargo deberían constituirse en el conjunto más amplio y diversificado de iniciativas y de capacidades empresariales del país. En este capítulo del trabajo, se realizará un análisis de los elementos distintivos más importantes del sector industrial y las empresas exportadoras, que mostrarán cual es su rol dentro del actual contexto económico.

Dentro de las exportaciones se observa poca diversidad de recursos<sup>47</sup> y resultados, asociados –entre otros- con el tamaño de las empresas, el género, las características personales del empresario y los mercados en que compete. El desempeño de las empresas exportadoras está determinado por factores que refieren al empresario, a la unidad productiva y al contexto en que ella se desempeña. La contribución de las empresas al aumento del empleo con ingresos crecientes, y la provisión eficiente de bienes y servicios dependerá, cada vez más, de la eficiencia de las empresas. En el trabajo, se realiza una presentación del posicionamiento de la industria manufacturera en Bolivia, así como del sector exportador, junto a un análisis de aquellos elementos y factores que determinan y condicionan su desempeño.

En la perspectiva trazada, se debilitarán crecientemente las bases tradicionales en que se apoyó el sector industrial manufacturero<sup>48</sup>, tenderá a ampliarse la

---

<sup>47</sup> La oferta exportable de Cochabamba está constituida por 300 productos (Enero a Agosto del 2002). Se tiene *aceites de soya* ya refinado por un monto de 11.8 millones de dólares; *cuero semi – facturados* por 6.9 millones de dólares; *madera* por un monto de 2.1 millones de dólares y palmitos en conserva por un monto de dos millones de dólares. Estos cinco productos representan el 61% del valor exportado por el departamento de Cochabamba. Véase en [www.bolivia-industry.com/sia/bolivia/datosgen/Cochabam.html](http://www.bolivia-industry.com/sia/bolivia/datosgen/Cochabam.html).

<sup>48</sup> Tasa de crecimiento reducida en los últimos años (2.61% como promedio en el período 1990 – 1993), la actividad industrial manufacturera se mantuvo estancada y con pocas variaciones en el tiempo, tanto en

importancia de otras palancas de desarrollo de las empresas: a) las que conducen al aprovechamiento de las ventajas competitivas, como la atención a segmentos o nichos de mercado en que importan factores como la flexibilidad de la oferta y la atención al comprador, b) las que contribuyan a reducir las desventajas asociadas con la escala de la empresa y el aprovechamiento de economías externas, c) las tendientes a acelerar el proceso de incorporación de innovaciones y d) las que tienen que ver con la gestión de las empresas, que implican tanto el desarrollo de los recursos humanos de la empresa como un mayor ritmo de inversión. Al respecto, el trabajo analiza los aspectos que pueden vislumbrarse como favorables desde el punto de vista de la gestión y la innovación.

La interrogante básica, ampliamente difundida entre los especialistas en el tema, es como superar las limitaciones empresariales e institucionales para desarrollar las acciones imprescindibles para el desarrollo de las empresas exportadoras y la mejora de la competitividad.

### **3.1. ELEMENTOS DISTINTIVOS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EXPORTADOR QUE PERMITAN DETERMINAR EL ROL QUE JUEGAN DENTRO DEL ACTUAL CONTEXTO ECONÓMICO**

El fenómeno de la globalización económica, del cual tanto se habla en forma diaria, ha ido generando con el paso de los años una nueva dinámica competitiva cuyo elemento esencial lo constituye la creciente inestabilidad de los mercados, situación que provoca un conjunto de consecuencias críticas en las unidades empresariales de mayor dimensión y genera oportunidades para el surgimiento de unidades más pequeñas, con una gran capacidad de adaptación a los permanentes cambios definidos por el nuevo contexto regional e internacional.

La dificultad de acceso a los mercados, es un fenómeno al cual las empresas Bolivianas han estado expuestas desde hace muchos años. Pero los acontecimientos vividos recientemente en la región latinoamericana, han agravado la situación y han precipitado la toma de decisiones de fondo por parte de las empresas, si es que hasta ese momento aún no lo habían realizado. Dentro de este nuevo marco referencial, el papel que desempeñan las empresas exportadoras debería analizarse, en función de la reestructuración acaecida en los diferentes sectores industriales durante los últimos años. Como resultado de lo anterior, las

---

su aporte al PIB departamental como al PIB manufacturero nacional. Véase en: [www.bolivia-industry.com/sia/bolivia/datosgen/Cochabam.html](http://www.bolivia-industry.com/sia/bolivia/datosgen/Cochabam.html).

empresas de menor dimensión económica que obtuvieron experiencias exitosas fueron aquellas que han agregado a sus actividades tradicionales, relaciones comerciales de diferente naturaleza con empresas locales y del exterior, para aprovechar las consecuencias de las reformas industriales.

El tamaño de las unidades empresariales en sí, no es un parámetro suficiente a los efectos de evaluar su capacidad competitiva<sup>49</sup>. Resulta imprescindible estudiar la naturaleza de la producción y las relaciones de mercado que enmarcan el contexto individual en el cual las empresas funcionan, para identificar claramente su entorno social y productivo.

A la luz de lo expresado anteriormente, no ha sido difícil constatar que diferentes países del continente americano como del resto del mundo, han adoptado un conjunto de políticas con el objetivo de contribuir a una mejora, desde el punto de vista económico y tecnológico, de las empresas exportadoras, facilitando así su creación y desarrollo. El alcance y la relevancia de estas políticas difieren, en algunos casos, de forma significativa de un país a otro.

Si bien uno de los problemas que plantea el estudio de las empresas exportadoras es su heterogeneidad, existen elementos distintivos que han determinado la fijación de aspectos específicos dirigidos a este tipo de empresa. Las empresas exportadoras asumen un rol fundamental en la economía de los diferentes países, ya sea por su capacidad de producir, de generar empleos, de innovar y por lo tanto, de contribuir al valor agregado de la economía y a la competitividad del país en su conjunto.

Las Empresas exportadoras responden a la realidad socio-cultural, económico-financiera y a la matriz productiva de la economía. Determinan mayor demanda de mano de obra por unidad de capital invertido, generan estabilidad y cohesión social, contribuyen a la descentralización de la actividad económica y a un mayor grado de realización personal de trabajadores y empresarios. O al menos deberían hacerlo.

En ocasiones, la creación y el desarrollo de las empresas exportadoras puede verse obstaculizado por una serie de factores específicos de cada país, de índole económica o de otra índole, cuyos efectos pueden ser neutralizados o al menos atenuados por iniciativas y acciones de carácter gubernamental. Las políticas generales y las medidas específicas que adoptan los gobiernos en este campo,

---

<sup>49</sup> Conclusión arribada en: Tamaño Empresarial e Innovación Tecnológica en la Economía Regional, Cochabamba, 1998.

deberían necesariamente situarse en el contexto de las ventajas y desventajas económicas que en general se considera que afectan a las empresas exportadoras en relación con otros tipos de empresas. Las medidas dirigidas a ayudar a las empresas exportadoras están, por lo tanto, destinadas a compensar estas desventajas.

Desde el punto de vista de la eficacia económica, si el objetivo fundamental de la política gubernamental es conseguir una mejor asignación de los recursos tendiendo a las condiciones de un buen funcionamiento de los mercados, estos obstáculos que son claras expresiones de fallas o defectos en el funcionamiento de los mercados, deberían ser atenuados o neutralizados por la acción de los poderes públicos. En la medida en que las intervenciones gubernamentales no consiguen hacer una distinción entre los efectos que se derivan de una carencia del mercado y los que no resultan de ésta, existe un riesgo evidente de que las medidas generales destinadas a apoyar a las empresas exportadoras ocasionen una pérdida neta para la economía, transfiriendo recursos hacia usos menos productivos.

El análisis se iniciará evaluando el sector industrial en su conjunto, con miras a conocer algunos indicadores de su desempeño.

### **3.2. POSICIONAMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL**

Cuando se pasa revista al posicionamiento del sector industrial, debemos pensar inicialmente en la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto, cuyo comportamiento para el año 2000 y 2001 fue el siguiente:

**TABLA No. 2**  
**CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**  
**(En porcentaje %)**

Actividad Económica	2000(p)	2001(p)
Agricultura, Silvicultura, Caza y pesca	3.76	1.06
Petróleo Crudo y Gas Natural	13.93	9.34
Minería	0.94	-4.34
Industria Manufacturera	1.73	1.12
Electricidad, Gas y Agua	-10.52	-8.58
Comercio	2.79	0.35
Transporte y Almacenamiento	2.32	0.19
Comunicaciones	2.71	6.51
Establecimientos financieros, seguros, Bs inmuebles y serv. A las emp.	-0.08	-0.58
Servicios Comunales, sociales, personales y domésticos	3.18	1.97
Restaurantes y Hoteles	0.64	1.87
Servicios de las Administraciones Publicas	2.22	2.01
Servicios Bancarios Imputados	1.13	-6.61
PIB (a precios de mercado)	2.37	1.23

Fuente: elaboración propia en base a datos de : [www.ine.gov.bo](http://www.ine.gov.bo)

(p) Preliminar

Tal como se observa en la tabla anterior, el PIB tuvo una reducción del año 2000 que fue de 2.37, a 1.23 el 2001 esto se debe principalmente al estado de la economía nacional, es decir el crecimiento de la actividad económica estuvo afectado por: la desaceleración de la economía mundial; las condiciones climatológicas adversas (inundaciones y sequías); los problemas financieros que enfrentaron los sectores económicos; la contracción de la demanda agregada que incidieron principalmente sobre los resultados de la agricultura; y el bajo desempeño de los sectores intensivos en mano de obra como construcción, minera, comercio y servicios financieros. Como resultado, el crecimiento en la gestión 2001 fue de sólo 1.23%.

### **3.3. CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

Con referencia a la industria manufacturera, se puede observar que fue uno de los sectores mas afectados por los factores negativos que se presentaron durante 2001. Los rubros mayormente perjudicados fueron aquellos destinados al mercado

interno, tal es el caso de productos derivados de petróleo, sustancias químicas y textiles.

Los principales factores internos que repercutieron en la industria fueron la contracción de la demanda agregada y la caída por tercer año consecutivo de la construcción que afecto a industrias vinculadas a esta actividad tales como: la fabricación de cemento, de vidrio y otros materiales. Véase tabla siguiente.

**TABLA No. 3**

**BOLIVIA: Producto Interno Bruto e incidencia por actividad Económica 2000 2001**

	2000	2001	2001 Crecimiento %	2001 Incidencia %
<b>INDUSTRIAS</b>	18,429,126	18,622,539	1.05	1.81
Agricultura, Silvicultura Caza y Pesca	3,186,973	3,220,777	1.06	0.42
Extracción de Minas y Canteras	2,162,542	2,220,978	2.70	1.81
Industria manufacturera	3,969,493	3,737,764	1.22	0.27
electricidad, Gas y Agua	458,861	460,492	0.36	0.03
Construcción Obras Publicas	1,870,877	1,877,340	-8.58	-0.35
Comercio	2,387,006	2,426,537	1.66	0.29
Transporte, Almacenamiento.	3,157,888	3,140,436	-0.58	-1.15
Establecimientos, comunicación	1,003,942	1,023,726	1.97	0.19
Restaurantes y Hoteles	692,087	705,029	1.87	0.10
Servicios de la Administración publica	2,035,498	1,076,409	201.00	0.08

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Departamentos de cuentas nacionales

Si evaluamos el producto bruto industrial es posible afirmar, que el mismo se ha mantenido prácticamente estancado, con poco significativos incrementos en el período analizado 1990 - 2001, a los cual sae suma el bajo porcentaje de participación con respecto del tota (aproximadamente 14% para el año 2001. Estos elementos nos permiten afirmar la existencia de un sector industrial manufacturero poco dinámico.

**TABLA No. 4**

**BOLIVIA: Estructura del Producto Interno Bruto por actividad Económica 1990 - 2001**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
INDUSTRIAS	15.40	16.00	15.10	15.10	15.4	14.9	14.9	15.2	15.8	14.1	14.3	14.3
Agricultura, Silvicultura Caza y Pesca	10.20	9.90	9.90	10.10	10	10.2	9.6	9.7	9.7	9.2	9.7	9.8
Extracción de Minas y Canteras	17.00	16.90	16.60	16.60	16.7	17.1	17.1	16.7	16.3	16.7	16.6	16.5
Industria manufacturera	10.20	10.00	10.50	10.70	10.9	10.7	11.2	12	2.9	14.5	14.1	13.9
electricidad, Gas y Agua	1.60	1.60	1.70	1.90	2	2.1	2	2	2	2.1	2.1	2
Construcción Obras Publicas	3.10	3.10	3.40	3.40	3.3	3.4	3.5	3.5	4.5	3.8	3.3	3
Comercio	8.90	9.00	8.90	8.80	8.7	8.6	8.7	8.7	8.4	8.3	1.9	8.3
Transporte, Almacenamiento.	9.30	9.40	9.70	9.70	9.8	10	10.2	10.6	10.8	10.7	10.7	10.7
Establecimientos	9.40	4.40	4.50	9.50	4.4	4.4	4.4	9.4	4.3	4.5	4.5	4.5
Restaurantes y Hoteles	3.30	3.30	3.40	3.40	3.2	3.2	3.2	3	3.1	3.1	3.2	3.1
Servicios de la Administración publica	10.10	9.60	9.90	9.70	9.6	1.4	9.1	9.1	9.1	9	9.1	9.2
PIB a precios de mercado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Departamentos de cuentas nacionales.

La tabla No. 5 nos muestra, la participación departamental (Cochabamba) en el Producto Interno Bruto, en relación a las industrias que para el año 2000, representaba tan sólo el 11.70%, este reducido porcentaje no está revelando de alguna manera los efectos negativos derivados de los conflictos sociales vividos en nuestro departamento el año 2000 (guerra del agua).

**TABLA No.5**

**BOLIVIA: Participación departamental en el Producto Interno Bruto según Actividad Económica 2000**

	Cochabamba	Bolivia
INDUSTRIAS	11.70	100
Agricultura, Silvicultura Caza y Pesca	8.50	100
Extracción de Minas y Canteras	22.90	100
Industria manufacturera	2.00	100
electricidad, Gas y Agua	3.70	100
Construcción Obras Publicas	10.00	100
Comercio	14.20	100
Transporte, Almacenamiento.	13.70	100
Establecimientos	5.00	100
Restaurantes y Hoteles	3.40	100
Servicios de la Administración pública	-3.50	100

FUENTE: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: [www.ine.gov.bo](http://www.ine.gov.bo)

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, las empresas industriales en Cochabamba alcanzan a 347 para el año 1998 (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas) representaban el 22% del total de las 1567 unidades económicas que operaban en Bolivia. A su vez, las 1567 industrias a nivel nacional estaban constituidas por micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, con una fuerte predominancia de las micro empresas (64%).

**TABLA No.6**

**BOLIVIA : INDUSTRIA MANUFACTURERA, NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR AÑO SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO**

CIIU_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998 (p)
D	TOTAL INDUSTRIA (Bolivia)	1,813	1,808	1,725	1,567
	5 – 14	1,257	1,245	1,158	1,007
	15 – 49	341	333	338	326
	50 Y MAS	215	230	229	234
	TOTAL INDUSTRIA (Cochabamba)	420	421	381	347

FUENTE: Elaboración propia en base a datos obtenidos de: [www.ine.gov.bo](http://www.ine.gov.bo)

En relación con la distribución de las empresas industriales según personal ocupado por tamaño empresarial, el 70% corresponden a las empresas grandes, el 20% corresponde al departamento de Cochabamba. Estos datos nos permiten afirmar, en primer lugar que las empresas grandes son generadoras de empleo y que Cochabamba, aún está relegada con una participación sin duda precaria.

**TABLA No.7**

**BOLIVIA : INDUSTRIA MANUFACTURERA, TOTAL PERSONAL OCUPADO  
POR AÑO SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO**

CIIU_ 3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998 (p)
D	TOTAL INDUSTRIA (Bolivia)	48,527	51,768	51,903	51,214
	5 – 14	8,598	8,891	7,618	6,908
	15 – 49	8,297	8,208	8,539	8,166
	50 Y MAS	31,632	34,669	35,746	36,140
	TOTAL INDUSTRIA (Cochabamba)	10,908	11,459	11,202	10,488

Fuente : INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Refiriéndonos al comportamiento del valor bruto de producción en el período de referencia, (1995 - 1998) las empresas industriales en conjunto han mostrado un crecimiento sostenido pero bastante moderado, notándose que cuando se desagrega por tamaño empresarial, el crecimiento más importante fué experimentado por las empresas grandes. Tomando en cuenta a las empresas cochabambinas en términos de su aporte, podemos encontrar que constituyen el 28% del total industrial nacional, por lo cual este indicador no es del todo desalentador.

TABLA No. 8

BOLIVIA : INDUSTRIA MANUFACTURERA, VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN  
POR AÑO SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO

(En miles de bolivianos)

CIU_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998 (p)
D	TOTAL INDUSTRIA (Bolivia)	12,167,609	13,756,220	15,271,604	15,403,303
	5 – 14	722,327	764,410	706,636	558,875
	15 – 49	1,535,266	1,617,979	1,606,332	1,529,345
	50 Y MAS	9,910,016	11,373,831	12,958,636	13,315,083
	TOTAL INDUSTRIA (Cochabamba)	3,162,307	3,639,553	4,200,551	4,266,822

Fuente : INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Las magnitudes señaladas anteriormente no constituyen el universo total de unidades productivas. En Bolivia, existe una gran cantidad de micro empresas informales –muchas de ellas dirigidas por mujeres- que son una importante fuente de ingresos y de empleo, y que forman parte de la economía nacional. La información utilizada en el presente trabajo obtenida de primera mano corresponde a actividades formales, considerando como tales a las registradas en la Cámara Departamental de Exportadores (CADEXCO). Por lo expresado anteriormente y no por ser un tema sin relevancia, queda fuera de consideración el papel y la importancia que tiene la economía informal, ámbito en el cual la micro empresa ocupa un muy destacado lugar. Es importante destacar también, la carencia de información relacionada con el Sector Artesanal pues dicho sector mayoritariamente no se encuentra registrado en el organismo mencionado anteriormente -puede hallarse en forma parcial una lista de ellos en la Cámara de la Pequeña Industria y Artesanía (CADEPIA.).

**TABLA No. 9****BOLIVIA : INDUSTRIA MANUFACTURERA, NÚMERO DE EMPLEADOS PERMANENTES POR AÑO SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO**

CIU_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998 (p)
D	TOTAL INDUSTRIA (Bolivia)	12,850	13,738	14,527	14,033
	5 – 14	1,745	1,600	1,706	1,354
	15 – 49	1,980	2,008	2,027	1,819
	50 Y MAS	9,125	10,130	10,794	10,860
	TOTAL INDUSTRIA (Cochabamba)	2,905	3,093	3,184	2,803

Fuente : INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Siguiendo con el análisis, y tomándose como variable el número de empleados permanentes por año, de un total de 14033 empresas existentes a nivel nacional, se observa que 10860 corresponden a las grandes empresas (77%). Aspecto que ratifica la aseveración previa en sentido de que las grandes empresas son importantes en nuestro medio para la generación de empleo.

En síntesis, las empresas industriales y en especial las grandes empresas de nuestro medio, aparecen como el motor en la generación de empleo. Las medianas empresas no aportaron significativamente a dicho proceso, entre otros motivos, por propender a que su propio personal adoptará otras formas de contratación.

**TABLA No. 10****BOLIVIA : INDUSTRIA MANUFACTURERA, VALOR DE VENTAS INTERNAS POR AÑO SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO (En miles de bolivianos)**

CIU_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998 (p)
D	TOTAL INDUSTRIA (Bolivia)	8,274,852	9,149,827	10,130,100	10,858,243
	5 – 14	574,872	571,117	553,446	464,523
	15 – 49	1,326,448	1,386,207	1,366,559	1,278,475
	50 Y MAS	6,373,531	7,192,503	8,210,096	9,115,245
	TOTAL INDUSTRIA (Cochabamba)	1,924,305	2,114,380	2,418,677	2,389,947

Fuente : INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Analizando la distribución del valor de las ventas internas, para el período 1995 - 1998, se aprecia un incremento sostenido para el total industrial, en tanto que a nivel regional experimentó una baja el año 1998 con respecto al anterior en cerca del 10% (9.88%), este dato resulta alarmante en función a que en lugar de incrementar las ventas internas en Cochabamba se redujo fruto de las condiciones adversas del medio.<sup>50</sup> -geográfica de empresas dentro de Bolivia, ausencia de factores innovadores, etc., Sería de utilidad, disponer de información más desagregada en lo que respecta a estos temas, a nivel de cada uno de los rubros.

**TABLA No. 11**

**BOLIVIA : INDUSTRIA MANUFACTURERA, VALOR DE VENTAS EXTERNAS  
POR AÑO SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO**

**(En miles de bolivianos)**

CIU_3	CLASE DE ACTIVIDAD Y TRAMO DE EMPLEO	1995	1996	1997	1998 (p)
D	TOTAL INDUSTRIA (Bolivia)	3,514,711	4,145,343	4,659,427	3,831,577
	5 – 14	119,037	97,854	127,202	59,920
	15 – 49	140,070	172,447	167,764	154,121
	50 Y MAS	3,255,604	3,875,042	4,364,462	3,617,536
	TOTAL INDUSTRIA (Cochabamba)	1,177,520	1,444,910	1,707,416	1,742,756

Fuente : INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Si se aprecia la tabla anterior, se puede evidenciar que el departamento de Cochabamba en términos de valor de ventas externas constituye el 45% con relación al total, mostrando adicionalmente un comportamiento creciente en el tiempo. Esta argumentación justifica una vez más la necesidad de apoyar a este sector con miras a lograr mayor presencia en los mercados internacionales.

Si bien no se dispone de información más actualizada con el grado de detalle y apertura que la considerada para fines del año 2001, según constataciones realizadas por mi persona con representantes de la Cámara Departamental de Industria, estas cifras no presentarían variaciones significativas con respecto a la situación de este Sector empresas exportadoras a mediados del año 2001.

<sup>50</sup> Esta aseveración fué ratificada por el Lic. Oscar Buendia. Gerente de Servicios de la Cámara Departamental de Industria

### 3.4. DESEMPEÑO DEL SECTOR EXPORTADOR

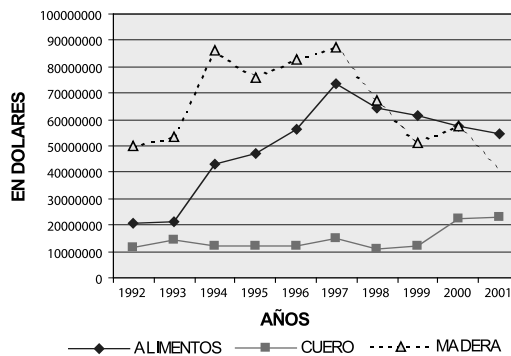
Las líneas siguientes se abocarán a conocer el comportamiento de las exportaciones bolivianas, regionales tanto a nivel global como para los rubros especificados en el presente documento.

Si se efectúa un análisis por rubro, de acuerdo a los seleccionados para la presente investigación, es posible apreciar en el gráfico siguiente que hasta el año 1997 aproximadamente las exportaciones nacionales por rubro mostraban una tendencia al alza en términos de valor, en tanto que a partir de ese año muestran un declive para los tres rubros especificados.

Si se efectúa un análisis por rubro, de acuerdo a los seleccionados para la presente investigación, es posible apreciar en el gráfico siguiente que hasta el año 1997 aproximadamente las exportaciones nacionales por rubro mostraban una tendencia al alza en términos de valor, en tanto que a partir de ese año muestran un declive para los tres rubros especificados.

GRAFICO N° 1

COMPORTAMIENTO DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES POR RUBROS (Bolivia)

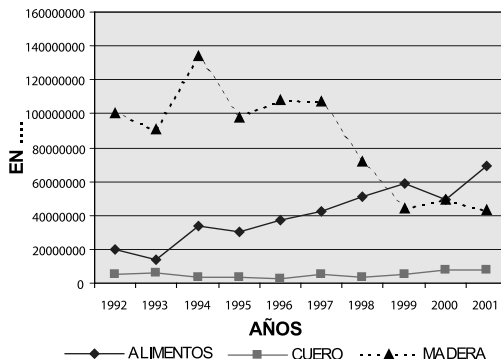


FUENTE: Elaboración Propia en base a datos de Bolivia: Exportaciones en Cifras (1981 – 2001), SIVEX, 2002.

Sin embargo, tomando en cuenta el comportamiento de las exportaciones en términos de cantidad, puede verse que el sector de cuero se mantuvo estancado a lo largo del periodo analizado (1992 – 2001), en tanto que el sector madera mostró una tendencia a la baja, y solamente el rubro de alimentos mostró un crecimiento especialmente los dos últimos años del periodo analizado.

## GRAFICO N° 2

COMPORTAMIENTO DE LA CANTIDAD DE LAS EXPORTACIONES POR RUBROS (Bolivia)

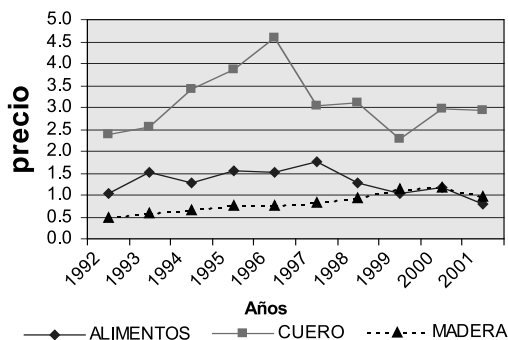


FUENTE: Elaboración Propia en base a datos de Bolivia: Exportaciones en Cifras (1981 – 2001), SIVEX, 2002.

En términos de precios, la situación se torna aún más preocupante, puesto que en el periodo analizado los niveles de exportación se mantuvieron estancados, siendo el rubro de cuero que para el año 1997, refleja una caída importante. Ello se debe en parte a las características de los productos exportados, los cuales son fundamentalmente materias primas o con poco o casi ningún valor agregado.

## GRAFICO N° 3

COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS POR RUBROS (Bolivia)

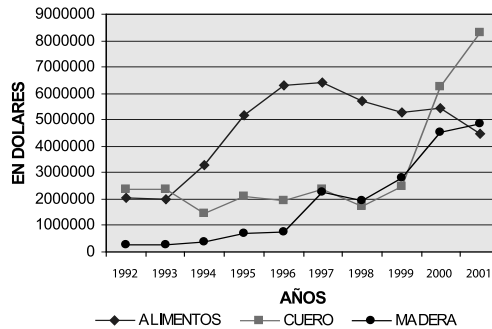


FUENTE: Elaboración Propia en base a datos de Bolivia: Exportaciones en Cifras (1981 – 2001), SIVEX, 2002.

Si verificamos los datos de valor de las exportaciones por rubros a nivel regional, no se tienen datos del todo alentadores para los rubros de alimentos y madera, sin embargo destaca el hecho que la industria de cueros muestra un repunte interesante a partir del año 1999.

### GRAFICO N° 4

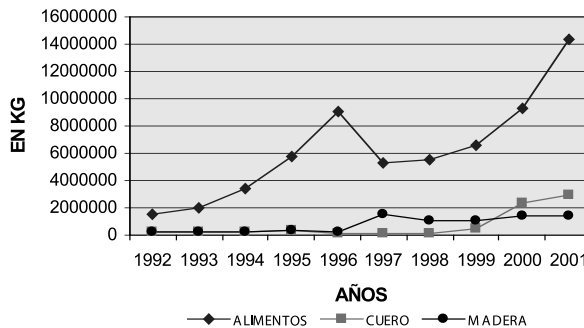
COMPORTAMIENTO DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES POR RUBROS (Cochabamba)



En términos de volumen las exportaciones por rubro a nivel regional, han experimentado un crecimiento importante en el sector de alimentos, manteniéndose los otros rubros prácticamente estancados a lo largo del periodo analizado, mostrando el rubro de cuero un leve crecimiento para los años 2000 y 2001.

### GRAFICO N° 5

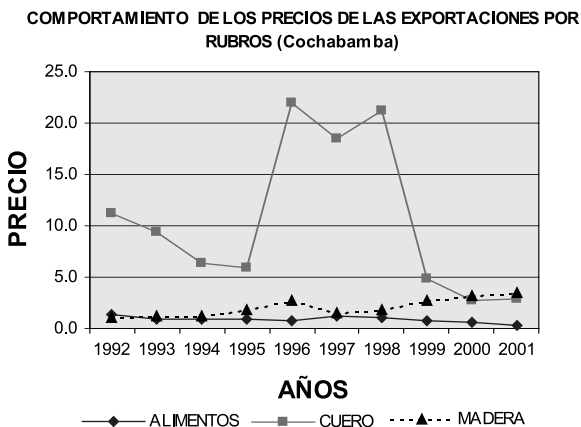
COMPORTAMIENTO DEL VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES POR RUBROS (Cochabamba)



FUENTE: Elaboración Propia en base a datos de Bolivia: Exportaciones en Cifras (1981 – 2001), SIVEX, 2002.

El gráfico anterior muestra que si analizamos los precios de las exportaciones a nivel regional y para los rubros en cuestión, tanto el sector madera como alimentos se han mantenido estancados a lo largo del periodo 1992 – 2001, en tanto que el de cuero ha tenido importantes oscilaciones, mostrándose la inestabilidad del mismo en cuanto a precios se refiere.

### GRAFICO N° 6



FUENTE: Elaboración Propia en base a datos de Bolivia: Exportaciones en Cifras (1981 – 2001), SIVEX, 2002.

A continuación se muestra una tabla que corresponde a las exportaciones de los rubros en estudio, como porcentaje de participación con respecto al total nacional, que para el año 1992 alcanzaba a nivel departamental el 10%, ascendiendo hasta el 2001 a 21%, cifra superada por La Paz (32%) y Santa Cruz (31%), datos que confirman que las exportaciones bolivianas están centralizadas en el eje central con un 84% del total exportado.

**TABLA N° 12**  
**EXPORTACIONES POR DEPARTAMENTO DE LOS RUBROS ALIMENTOS,**  
**CUERO, MADERA**

		AÑOS									
		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Cbba</b>	10%	13%	14%	17%	14%	15%	19%	18%	19%	21%
	<b>Santa Cruz</b>	40%	35%	36%	34%	33%	33%	29%	29%	31%	31%
	<b>La Paz</b>	35%	36%	33%	37%	40%	39%	39%	39%	35%	32%
	<b>Tarija</b>	4%	3%	3%	2%	2%	3%	4%	3%	2%	1%
	<b>Beni</b>	9%	10%	11%	9%	8%	7%	6%	5%	7%	8%
	<b>Pando</b>	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	5%	4%	4%
	<b>Oruro</b>	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%
	<b>Chuquisaca</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>Potosí</b>	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%
	<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos del SIVEX

Desagregando según rubro y departamento, la tabla que se presenta a continuación revela la importancia del rubro de alimentos en la actividad exportadora regional, con un 26% de participación con respecto al total, ocupando el primer lugar frente a la Paz y Santa Cruz ambos con una participación para el año 2001 del 22%.

**TABLA N° 13**  
**EXPORTACIONES DEL RUBRO ALIMENTOS (BOLIVIA)**

		AÑOS									
		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>DEP.</b>										
	<b>Cbba</b>	19%	19%	24%	28%	25%	19%	23%	26%	25%	26%
	<b>Santa Cruz</b>	10%	6%	13%	14%	14%	16%	17%	18%	19%	22%
	<b>La Paz</b>	42%	44%	40%	44%	43%	45%	40%	33%	24%	22%
	<b>Tarija</b>	2%	1%	0%	0%	0%	2%	3%	3%	3%	3%
	<b>Beni</b>	19%	23%	17%	12%	12%	13%	11%	9%	13%	14%
	<b>Pando</b>	4%	2%	2%	2%	3%	1%	3%	9%	10%	7%
	<b>Oruro</b>	1%	3%	3%	1%	1%	0%	1%	1%	4%	5%
	<b>Chuquisaca</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
	<b>Potosí</b>	2%	1%	1%	0%	1%	4%	1%	0%	2%	2%
	<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente:: Elaboración Propia en base a los datos del SIVEX

Con relación al rubro de cueros y la participación del departamento de Cochabamba en las actividades exportadoras alcanza un porcentaje de 26%, ocupando un segundo lugar a nivel nacional, dado que el primero corresponde a La Paz con un 56%, para el año 2001. y puede verse que a lo largo del periodo analizado se ha mantenido una tendencia similar.

**TABLA N° 14**  
**EXPORTACIONES DEL RUBRO CUERO (BOLIVIA)**

		AÑOS									
		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>DEPARTAMENTO</b>	Cbba	13%	19%	22%	25%	16%	19%	23%	18%	21%	26%
	Santa Cruz	34%	32%	33%	33%	22%	24%	17%	16%	16%	17%
	La Paz	50%	46%	43%	42%	61%	57%	59%	64%	62%	56%
	Tarija	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
	Beni	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
	Pando	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Oruro	2%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%
	Chuquisaca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Potosí	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos del SIVEX

El cuadro que se muestra a continuación nos muestra el rubro de madera en términos de exportación y en relación al aporte departamental, donde el departamento de Santa Cruz lideriza con un 52%, La Paz con un 21% y Cochabamba ocupa un tercer lugar con un 11%.

**TABLA N° 15**  
**EXPORTACIONES DEL RUBRO MADERA (BOLIVIA)**

		AÑOS									
		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>DEPARTAMENTO</b>	Cbba	2%	4%	4%	6%	6%	10%	14%	12%	13%	11%
	Santa Cruz	62%	56%	52%	49%	52%	47%	45%	48%	53%	52%
	La Paz	21%	24%	25%	30%	25%	24%	22%	23%	20%	21%
	Tarija	7%	6%	6%	3%	4%	5%	7%	6%	4%	0%
	Beni	7%	8%	12%	11%	11%	9%	7%	6%	7%	10%
	Pando	0%	0%	0%	0%	3%	4%	5%	5%	3%	5%
	Oruro	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Chuquisaca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Potosí	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos del SIVEX

Las cifras mostradas dan cuenta que el sector exportador, no está cumpliendo con el rol de generador de divisas y dinamizador de la economía, ni a nivel departamental, ni nacional, las estadísticas revelan un estancamiento e inercia a lo largo de casi todo el período analizado, con algunos repuntes aislados referidos especialmente al rubro de cuero. Esta ineficacia e insuficiencia en los niveles de exportación tanto regional como nacional, plantean y justifican una vez más la necesidad de dinamizar y promover la innovación de las unidades productivas exportadoras.



# Capítulo 4

## CONFIGURACION DE PROCESOS INNOVADORES EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS COCHABAMBINAS: CUERO, MADERA Y ALIMENTOS

Una interesante revisión sobre la base de información relevada y construida que como anticipadamente - se dijo - en el capítulo dos correspondía a un estudio por enumeración completa en los rubros de Cuero, Madera y Alimentos de las empresas afiliadas a la Cámara Departamental de Exportadores (CADEXCO), contribuyó a la determinación de los elementos innovadores<sup>51</sup> de las empresas exportadoras de estos rubros y de los factores que la condicionan. Las denominadas “*capacidades y habilidades empresariales*” constituyen el principal factor determinante del desempeño innovador de las empresas exportadoras, según los resultados obtenidos del estudio. Cabe destacar que la información que se muestra a continuación es global para los tres rubros en estudio: Cuero, Madera y Alimentos.

### 4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO

TABLA N° 16 Caracterización general

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
% Exportación / Ventas 2000	65.81	38.64	54.00	78.20	58.36
Ventas 2000 Totales	49,842,350	22,881,555	4,948,333	14,786,400	29,627,909
Porcentaje de Rentabilidad (%)	54.83	53.33	29	32.00	42.88
Promedio de Trabajadores	99.57	31.00	8.83	2.80	51.18
Antigüedad de la empresa (años)	20.50	15.44	12.67	12.40	16.59
Nº asociaciones promedio en que participa(%)	78.6	77.8	50	20	64.7
Participación en Ferias (%)	71.4	44.4	50	0	50
TIPO DE PRODUCTO					
• Bienes de Consumo (%)	71.4	66.7	100	80	76.5
• Bienes Intermedios (%)	21.4	33.3	0	20	20.6
• Bienes de Capital (%)	7.1	0	0	0	2.9
NUMERO DE AÑOS QUE LA EMPRESA EXPORTA	7.43	5.89	5	4.6	6.18

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

<sup>51</sup> Innovación desde la acepción propuesta en el capítulo dos del presente documento.

De acuerdo a la información que se muestra en la tabla anterior es posible mencionar que las empresas exportadoras cochabambinas de los rubros ya mencionados, presentan una baja propensión exportadora (58%), con porcentajes de rentabilidad a decir de ellos mismos en promedio de (42.88%), con un número medio de trabajadores de 51, aspecto último que denotaría que se está hablando de empresas que corresponden a la categoría de grandes en función a la clasificación adoptada para el presente estudio.

La antigüedad promedio de las empresas exportadoras es de 16 años, elemento que a priori plantea la necesidad de que para consolidarse en actividades innovativas exportadoras, es necesario contar con relativa antigüedad. Este dato de antigüedad plantea el hecho de que gran parte de ellas fueron establecidas a partir de la implementación de la Nueva Política Económica en nuestro país en 1985. Empero, llama la atención que dichas empresas son relativamente nuevas en actividades exportadoras (6 años en promedio).

Las empresas exportadoras, en general producen casi exclusivamente bienes de consumo (poco más de tres cuartos de su producción total), no están en condiciones de producir en forma competitiva y presentan ineficiencias a la hora de concretar sus ventas. Presentan dificultades económicas para acceder a las ferias que se realizan ya sea en el país o en el exterior (50%), es decir se dá una falta de oportunidades para presentar sus productos en el exterior y desconocimiento de cómo hacerlo. Sumado a lo anterior, difícilmente las empresas exportadoras tienen desarrollado un departamento de marketing. Muchas son las limitaciones de estas unidades económicas en lo que tiene que ver con innovación y tecnología. Como consecuencia, es muy escaso el número de empresas que operan bajos los estándares determinados por las normas internacionales de calidad. La falta de cohesión y de complementación de las empresas (especialmente en las micro empresas, tal como se observa en la tabla anterior) es sin lugar a dudas una limitante a la hora de competir con las desventajas resultantes de los bajos niveles de producción y comercialización, y de los elevados costos producto de las economías de escala.

## 4.2. PRINCIPALES INNOVACIONES REALIZADAS EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

**TABLA N° 17**

### Principales ámbitos de la innovación

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
Mejoras en la calidad y productividad (%) (muy importante)	64.3	44.4	50	20	47.1
Ampliar su capacidad en los próximos años(%)	85.7	100	83.3	80	88.2
INVERSIONES EN INVESTIGACION Y DESARROLLO (%) (mucho)	28.6	11.1	0	40	20.6

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

Los principales ámbitos de la innovación en las empresas investigadas en la muestra corresponden a mejoras en la calidad y productividad, que fué considerada como muy importante, concentrando el 47 % de las respuestas brindadas por las empresas en conjunto, destaca que las inversiones en investigación y desarrollo(%) constituyen tan sólo el 20%, ello implica que la innovación regional pasa por otros medios diferentes que van más allá de la I&D, motivo por el cual no se debe tomar esta variable que para economías y empresas de países altamente avanzados constituye una medida central para medir la innovación.

También es rescatable el hecho de que las empresas estudiadas (88%), tienen previsto ampliar su capacidad en los próximos años, pese a la difícil situación por la que atraviesa nuestra economía.

### 4.3. RECURSOS Y CAPACIDADES QUE DETERMINAN LA VISIÓN INNOVADORA.

**TABLA N° 18**

#### **Recursos y Capacidades que determinan la visión innovadora de la empresa**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
Demanda de los clientes (%) (muy extensa)	42.9	66.7	16.7	0	38.2
Elige su propio canal de distribución (%)	50	22.2	83.3	20	47.1
Reconocimiento del surgimiento de nuevas tecnologías y productos (%) (mejor)	7.1	22.2	83.3	20	17.6
Reconocimiento de innovaciones realizadas en otros mercados (%) (mucho)	42.9	55.6	16.7	0	41.1
Realización de investigaciones Sistemáticas y prolongadas en la empresa (%)	21.4	44.4	0%	40%	26.5 %
Porcentaje de tiempo destinado a planeación estratégica y tecnológica la empresa	22.64	21.22	15.83	24.00	21.26
Visita a ferias (%)	85.7	55.6	50	40	64.7
Visita a mercados Potenciales de exportación (%)	78.6	55.6	66.7	60	67.6
Formación especializada en la materia (%)	50	77.8	100	80	70.
INFLUENCIA DE CAMBIOS TECNOLOGICOS EN LA EMPRESA (%) (mucho)	42.9	55.6	16.7	20	38.2

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

En las empresas innovadoras de la muestra se aprecia que en la generación de innovación, la orientación al cliente resulta clave. Además es relevante reconocer innovaciones generadas en otros mercados, estar al tanto en el surgimiento de nuevas tecnologías y productos y visualizar y anticiparse a cambios en la industria.

Finalmente, las empresas analizadas participan y asisten, constantemente, a ferias comerciales y tecnológicas (64.7%).

Las carencias del empresario respecto a la capacidad de gestión es una debilidad que apriori se mencionaba, empero se observa que el 70% de los entrevistados manifestó tener una formación especializada en la materia.

#### 4. 4. CONTACTO CON REDES PARA LA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN.

TABLA N° 19

##### Importancia de Redes para generar innovación

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
Redes con proveedores/clientes	2.00	1.89	2.17	1.80	1.97
• Empresas de exportaciones (%)	21.4	22.2	33.3	40	26.5
• Distribuidor Extranjero (%)	28.6	11.1	33.3	20	26.5
• Intermediarias (%)	35.7	44.4	16.7	0	29.4
Empresa filial de venta extranjera (%)	14.3	11.1	33.3	20	17.6
Vínculos con Instituciones gubernamentales(%)	50	33.3	33.3	40	41.2
Vínculos con Asociaciones Privadas (%)	35.7	66.7	66.7	60	52.9
Vínculos con Programas de fomento (%)	57.1	22.2	16.7	20	35.3
EXISTENCIA DIVERSIDAD DE PROVEEDORES EN LA EMPRESA (%) (mucho)	50	44.4	66.7	20	47.1

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

Las empresas innovadoras buscan conformar alianzas estratégicas y de cooperación con clientes, proveedores, programas de fomento, pero especialmente con instituciones gubernamentales (41.2%) y asociaciones privadas (52.9%).

#### 4.5. RECURSOS Y CAPACIDADES QUE DETERMINAN LA CAPACIDAD PRÁCTICA PARA CONCRETAR LA INNOVACIÓN.

En las empresas exportadoras consideradas innovadoras el trabajo en equipo se considera como unidad básica para el desarrollo de la innovación y focalizan su esfuerzo innovador en las capacidades técnicas, experiencia y tradición, es decir en sus competencias centrales.

**TABLA N° 20**

**Recursos y Capacidades que determinan la capacidad practica para concretar la innovación**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
Hay un ambiente informal en el nivel directivo (%)	28.6	33.3	83.3	20	38.2
Hay un ambiente informal en el nivel operacional (%)	28.6	44.4	66.7	20	26.5
Puede tomar sus decisiones fácilmente (%)	57.1	77.8	100	80	73.5
Tiene una buena visión de la estructura de la empresa (%)	100	77.8	83.3	80	88.2
Comunicación fácil Gerente/Propietario (%)	92.9	88.9	100	60	88.2
Los empleados acuden con frecuencia al Gerente/Propietario (%)	92.9	66.7	83.3	80	82.4
Toda planificación es en vano, los sucesos no responden a lo planificado (%)	28.6	33.3	16.7	80	8.8
Tiene una buena visión de la estructura de la empresa (%)	92.9	77.8	83.3	40	79.4

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

Las empresas regionales analizadas promueven y comprometen a sus miembros con una misión centrada en la innovación, incentivando actitudes innovadoras entre ellos y comprometen a sus miembros con una actitud de persistencia con la innovación. Ello se sustenta en el hecho de que el 73.5% de los entrevistados manifestó que pueden tomar sus decisiones fácilmente, que los empleados acuden con frecuencia al gerente/propietario (82.4%), la comunicación es fácil con el gerente/propietario (88.2%).

Entre los empresarios de las Empresas exportadoras es muy difícil o casi imposible acceder a un cuerpo de especialistas. Es por esta razón que el empresario debe asumir al mismo tiempo varias funciones, situación que le adjudica un papel decisivo en el desempeño de la empresa. Sin embargo, debe resignar parte de sus funciones y evitar que la falta de especialización actúe como limitante.

**TABLA N° 21**  
**Industria, Mercado y Competencia**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
N° de empresas que entraron en bancarrota (%) (mucho)	42.9	44.4	50	0	38.2
N° empresas nuevas que fueron establecidas (%) (mucho)	7.1	11.1	0	20	11.8
Existencia de competitividad de precios en la industria (%) (mucho)	50	44.4	50	20	52.9
Demanda de productos en la empresa es : fluctuante (%) (mucho)	35.7	22.2	33.3	0	26.5
Rentabilidad de las empresas es: alta (%) (mucho)	7.1	22.2	0	0	8.8
Grado de internacionalización en la industria es: alto (%) (mucho)	50	33.3	33.3	20	38.2
Adaptación de productos a mercados extranjeros (%) (mucho)	64.3	22.2	50	0	41.2
Grado de concentración en la industria es: alto (%) (mucho)	42.9	0	16.7	0	20.6

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

De acuerdo a la información provista en el cuadro anterior se devela, que mientras el 38% de las empresas entraron en bancarrota no existe un overweight (sobrepeso) con respecto a empresas nuevas emergentes (11.8%) para el mismo período analizado, aspecto que denota las limitaciones debidas entre otros factores a una demanda muy fluctuante de los productos para exportación (26.5%).

**TABLA N° 22**

**Destino de la producción y acceso a mercados**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
Porcentaje de la producción destinada al mercado local (%)	20.5	24.89	18.17	14	20.29
Porcentaje de la producción destinada al mercado nacional (%)	16.29	29.56	13	15	19.03
Porcentaje de la producción destinada al mercado (%)extranjero	69.14	56.22	68.83	87	68.38
Producción potencial para exportación en (%)	45.57	62.56	81.67	58	70.62
Numero de países a los cuales ha exportado (%)	5	3.67	3.17	4	4.18
Porcentaje de ventas provenientes de exportaciones (%)	65.81	38.64	54	78.2	58.36
Promedio de transacciones anuales de exportación (%)	59.86	26.33	14.17	24	37.65

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

Las dificultades para poder acceder a los recursos financieros necesarios por medio de líneas de créditos es otro elemento limitante para el desarrollo y crecimiento de las empresas exportadoras, e incluso es uno de los motivos de la elevada tasa de fracasos. Además, la información sobre el capital de riesgo disponible para financiar proyectos es insuficiente. Para las empresas exportadoras, el dinero cuesta más caro y las exigencias en relación con las garantías reales mínimas necesarias son demasiado exigentes con respecto a sus posibilidades. Los costos de intermediación, que en Bolivia aparecen en general elevados en una comparación internacional, son más grandes en los créditos a las empresas exportadoras que para el resto de las empresas. La informalidad elimina toda posibilidad de las empresas de actuar en el circuito las instituciones financieras, aunque no obstaculiza su acceso a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) -que operan por fuera de la normativa de ASOBAN -a excepción del Banco Sol -.

En esa línea se explican las condiciones poco favorables, para acceso a mercados de exportación - en promedio 4 países -, a lo cual se suma que el porcentaje promedio de los tres rubros en estudio de ventas provenientes de exportaciones sea del 58% solamente.

**TABLA N° 23**  
**Características del empresario**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
NACIONALIDAD DEL FUNDADOR DE LA EMPRESA					
• Bolivia	64.3	66.7	83.3	100	73.5
• Latinoamérica	7.1	11.1	16.7	0	8.8
• Europa	28.4	22.2	0	0	17.6
EL FUNDADOR DE LA EMPRESA ES PROPIETARIO DE LA MISMA (%)	71.4	55.6	100	100	76.5

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

Los datos previos nos reflejan que cerca de tres cuartos de los fundadores de la empresa son de nacionalidad boliviana, y que al mismo tiempo son fundadores y propietarios de la misma (76.5%). El éxito empresarial en las empresas exportadoras está asociado a lo que un entrevistado denominó “*ciertas ganas de llegar*”, en contraposición con situaciones en que los propósitos del empresario son menos ambiciosos, como la sobrevivencia y la complementación de sus ingresos. Es entonces, en estos casos, que la poca extendida “*cultura de éxito*” se estaría constituyendo en una limitante para los empresarios. Esta situación, es más complicada aún en los casos de las empresas micro, cuando no se planifica adecuadamente la sucesión en la dirección de la empresa en manos de las nuevas generaciones y se produce una suerte de choque generacional de intereses y de expectativas en el ámbito familiar que produce consecuencias negativas desde el punto de vista empresarial.

**TABLA N° 24**  
**Estructura Organizativa y Estratégica**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
LOS PRESUPUESTOS Y ESTIMACIONES SON REALIZADOS					
• Anualmente	71.4	44.4	50	40	55.9
• Semestralmente	7.1	33.3	33.3	20	20.6
• Trimestralmente	21.4	22.2	16.7	20	11.8
• Mensualmente	0	0	0	20	11.8
LAS ESTIMACIONES Y PRESUPUESTOS SE COMPARAN	78.6	66.7	66.7	100	76.5
EXISTENCIA DE VARIOS DEPARTAMENTOS EN LA ORGANIZACION	85.7	88.9	66.7	40	70.6
EXISTE UN PLAN ESTRATEGICO ESCRITO PARA LA EMPRESA	78.6	55.6	66.7	40	64.7
EXISTENCIA DE UN GERENTE DE EXPORTACION	35.7	55.6	100	20	32.4

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

Un aspecto interesante que contribuye a la conformación de procesos innovadores tiene que ver con que las empresas tienen presupuestos bien definidos al iniciar sus actividades, los empresarios generalmente comparan entre lo que significan las estimaciones y los presupuestos pre - existentes (76.5%), también destaca el hecho de que el 64.7% de las empresas en análisis cuenta con un plan estratégico escrito para la empresa, sin embargo sólo un 32.4% cuenta con un gerente de exportación. Este último dato explica de cierta manera la existencia de deficiencias en el gerenciamiento, en la gestión administrativa y financiera, e ineficiencia en la realización de las compras, básicamente por las limitaciones que surgen de las economías de escala y de la disponibilidad de capital de trabajo. Los empresarios no están suficientemente preparados para dirigir sus empresas y, salvo contadas excepciones, no tienen conciencia de sus carencias en la formación específica.

El muy elevado costo país que existe en Bolivia constituye una importante amenaza para la competitividad de las empresas locales y, en especial, para las empresas exportadoras. Las empresas deben soportar una fuerte carga impositiva y previsional, cumplir con los requisitos mínimos iniciales, solventar el costo del

comienzo de sus actividades, estar al día con todas las instancias burocráticas relacionadas con la administración de los recursos humanos y cumplir con los elevados precios de las tarifas públicas, que se ubican muy por encima de la media de los países de la región y del continente.

**TABLA N° 25**  
**Características de la exportación**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
NUMERO DE MERCADOS CON LOS CUALES LA EMPRESA TIENE OPERACIONES REGULARES	3.50	3	2.17	2.20	2.94
PORCENTAJE DE VENTAS DE EXPORTACION mercado 1	62.39	60.86	80.83	58	64.6
PORCENTAJE DE VENTAS DE EXPORTACION mercado 2	25.33	25	17.5	30.5	25.42
PORCENTAJE DE VENTAS DE EXPORTACION mercado 3	10.7	15.6	10	20	11.67

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

En relación con el comercio internacional, se han constatado trabas para la salida de los productos bolivianos a países de la región que afectan a la generalidad de las empresas, pero por sobretodo, tienen consecuencias más que significativas cuando se trata de empresas exportadoras, con escasos recursos y limitado capital de trabajo, que apuestan gran parte de su suerte a este tipo de operaciones. Las empresas exportadoras, también, presentan dificultades para acceder comercialmente a los países de la región, por temas relacionados con la inseguridad en las transacciones, falta de información calificada y la aparición de barreras paraarancelarias temporales.

Acorde con ello, se aprecia en el cuadro anterior que el número de mercados con los cuales la empresa tiene operaciones regulares apenas asciende a tres, con un porcentaje de ventas en el primer mercado de exportación de 64.6%, en el segundo de 25.42% y en el tercero de 11.67%.

No debemos dejar de considerar, en último lugar, las consecuencias negativas y la pérdida de competitividad que provocan en las empresas exportadoras formales, que cumplen con todos los requisitos burocráticos y con sus obligaciones con los

organismos recaudadores a través de los tributos y aportes previsionales, dos temas que no son menores en Bolivia y que están muy interconectados: la economía informal y el contrabando.

**TABLA N° 26**  
**Cuestiones de distribución**

	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	Total
HA CONSIDERADO VARIAS OPCIONES PARA ELEGIR EL CANAL DE DISTRIBUCION	50	22.2	83.3	20	44.1
Aspectos que considera, cuando evalúa posibles canales de distribución GASTOS INVOLUCRADOS	71.4	77.8	66.7	80	73.5
Aspectos que considera, cuando evalúa posibles canales de distribución MEDIOS DE TRANSPORTE	28.6	55.6	33.3	60	41.2
Aspectos que considera, cuando evalúa posibles canales de distribución CONTROL SOBRE EL CANAL	57.1	11.1	16.7	40	35.3
Aspectos que considera, cuando evalúa posibles canales de distribución CLIENTES ALCANZADOS POR EL CANAL	64.3	33.3	50	40	50
Adaptabilidad del canal	42.9	44.4	83.3	40	50
TRANSPORTE MARITIMO PARA MERCADO 1 (en %)	48.57	50.56	12.5	16	37.9
TRANSPORTE AEREO PARA MERCADO 1 (en %)	22.14	11.11	32.5	10	19.3
TRANSPORTE TERRESTRE PARA MERCADO 1 (en %)	50.71	37.78	55.0	74	51.47
TRANSPORTE MARITIMO PARA MERCADO 2 (en %)	34.29	43.33	66.7	16	39.7
TRANSPORTE AEREO PARA MERCADO 2 (en %)	28.57	11.11	50.0	4	24.12
TRANSPORTE TERRESTRE PARA MERCADO 2 (en %)	38.57	45.56	33.3	60	42.6
TRANSPORTE MARITIMO PARA MERCADO 3 (en %)	23.57	34.44	30.0	0	29.4
TRANSPORTE AEREO PARA MERCADO 3 (en %)	42.86	22.22	50.0	0	32.35
TRANSPORTE TERRESTRE PARA MERCADO 3 (en %)	47.14	26.44	34.3	20	35.4

FUENTE: Elaboración en base a la encuesta propia realizada en el IESE-UMSS, Cochabamba, 2002.

En cuanto al tema de la distribución, existe una manifiesta dificultad por parte de los empresarios para acceder a información que le permita considerar varias opciones para elegir el canal de distribución (44%), por no tener los medios ni el tiempo suficiente para poder hacerlo. Además, tienen dificultades para obtener información sobre los medios de transporte (41.2%), control sobre el canal (35.3%), clientes alcanzados por el canal (50%), empero si tienen muy en cuenta los gastos involucrados (73.5%), elemento que denota el perfil empresarial conservador y poco arriesgado. A ello se suma que a veces, la información recibida por los empresarios es incompleta y/o de mala calidad. Una vez obtenida la información, los empresarios también se enfrentan con problemas para poder sistematizarla y optimizar su utilización. Con relación a estas empresas, el transporte más utilizado continúa siendo el terrestre (51.47%).

La flexibilidad de las empresas exportadoras para adaptarse a los cambios en las condiciones del mercado es considerada una característica de gran importancia en este tipo de empresa, pero también puede presentar, en numerosas unidades empresariales, grandes dificultades para adaptarse a estas nuevas condiciones sobretodo en lo que tiene que ver con la brecha desde el punto de vista tecnológico.

#### **4.6. POLÍTICAS, PROGRAMAS E INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL SECTOR EMPRESAS EXPORTADORAS EN EL BOLIVIA**

Existe un amplio reconocimiento de la importancia y de la necesidad de que instituciones estatales realicen acciones específicas con el propósito de reducir o eliminar discriminaciones negativas hacia las empresas exportadoras y fomentar este tipo de empresa. Las instituciones de carácter público en Bolivia, han ido avanzando con el paso de los años hacia el reconocimiento de la importancia y de la especificidad de las empresas exportadoras, y en consecuencia, se han tomado algunas medidas al respecto. No obstante estos progresos percibidos, existe la opinión mayoritaria de que ellos no han sido suficientes. El país carece de una estrategia que identifique sectores o ramas de actividad económica viables y/o prioritarias. En tal sentido, por lo tanto, no existe una política global hacia este sector y las acciones específicas dirigidas a las empresas exportadoras son insuficientes, aún cuando se percibe que algunas instituciones vienen progresando en este sentido. Una política global orientada a potenciar la capacidad de desarrollo de las empresas exportadoras, debería comprender además de objetivos precisos, medidas de políticas, programas, fondos para promover la coordinación de acciones y una institucionalidad apropiada.

Por su parte, las organizaciones representativas de las empresas exportadoras están dispersas y su influencia es insuficiente para promover iniciativas de esa importancia y acceder a los niveles de dirección. En este sentido, los empresarios exportadores han tenido importantes dificultades para constituirse como actores sociales, en parte, como consecuencia de la heterogeneidad y de la dispersión geográfica del sector<sup>52</sup>. No se percibe una coordinación entre los organismos y entidades públicas con las organizaciones privadas vinculadas al sector.

#### **4.7. ASPECTOS QUE PUEDEN VISLUMBRARSE COMO FORTALEZAS U OPORTUNIDADES PARA ALCANZAR MAYORES NIVELES INNOVATIVOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS COCHABAMBINAS**

Los resultados que se muestran a continuación fueron sistematizados, en base a las respuestas recolectadas de las entrevistas no estructuradas, opiniones de representantes de la C.D.I., así como las respuestas de la boleta de encuesta.

Existen ciertos rasgos característicos del empresario exportador cochabambino que se pueden asociar con la innovación<sup>53</sup>, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Una actitud permanente hacia la resolución de problemas cada vez más complejos y diversificados.
- b) Capacidad para percibir globalmente la empresa y su entorno.
- c) Capacidad de relacionamiento con el medio: clientes, proveedores, competencia, etc.
- d) Capacidad para evolucionar hacia una división de tareas y una delegación de funciones.
- e) Dedicación efectiva, prolongada y directa.

---

<sup>52</sup> Una respuesta a ello puede ser la implementación definitiva del Parque Industrial de Santivañez, proyecto que data de varios años atrás y que está siendo llevado a cabo como parte de las actividades de la Prefectura del departamento.

<sup>53</sup> Las Empresas exportadoras en el Bolivia: desempeño y perspectivas. M. Buxedas, G. Sanromán, E. Errea y L. Stolovich. CIEDUR (Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo / Bolivia), Montevideo, julio de 1995.

Gran parte de los técnicos especializados en el asesoramiento a empresas exportadoras considera que las características personales de los empresarios son decisivas en la innovación de las empresas. En opinión de la mayoría de los empresarios exportadores, el factor más decisivo en la determinación de la innovación de la empresa es, también, la capacidad y habilidad del propio empresario<sup>54</sup>.

Profundas transformaciones tecnológicas y organizacionales están creando nuevas condiciones de producción, a partir de la experiencia de los países más avanzados. Una revolución tecnológica y organizacional está modificando los modos de producción, distribución, administración, consumo y comunicación en el mundo. Un nuevo paradigma técnico-económico, la producción flexible de un conjunto variado y cambiante de bienes o servicios intensivos en información, se está expandiendo a ramas de actividad y a nuevos ámbitos geográficos. La cuestión de las escalas óptimas de producción comienza a redefinirse en varias industrias. Se abren así nuevos espacios para el desarrollo de empresas exportadoras cochabambinas con puedan lograr alta capacidad competitiva, en base a patrones propios. Estos espacios podrán darse en el marco de una fuerte articulación entre empresas: empresas exportadoras - empresas exportadoras y/o empresas exportadoras - grandes empresas. Estas opciones se entrecruzan con la articulación propia de la integración vertical -a lo largo de una cadena productiva y la referida a la integración horizontal- entre empresas en un mismo sector o actividad.

Las modalidades más habituales en Bolivia que adquieren las articulaciones empresas exportadoras - Empresas exportadoras son: los consorcios de exportación - caso de la madera -. Con relación a las articulaciones empresas exportadoras - grandes empresas, las formas más importantes que adquieren -que en algunos casos se combinan- son: subcontratación, franchising, joint ventures y tercerización.

Las empresas exportadoras emergentes y exitosas tienden a ser las articuladas y ya no las tradicionales, independientes y autosuficientes. La articulación entre empresas puede generar ventajas por la acumulación de economías de escala, en el plano productivo, tecnológico y/o comercial, o economías de aglomeración en un cierto espacio territorial. En los países desarrollados ya existe una amplia y variada experiencia acumulada en materia de articulación empresarial. En Bolivia es un

---

<sup>54</sup> Caracterización, inserción y promoción de pequeñas unidades productivas. J. Alberti y A. Melgar. CLAEH, 1992.

fenómeno apenas incipiente pero puede marcar un posible sendero de desarrollo futuro. Aunque se han dado recientemente procesos de creación de redes y alianzas estratégicas, existen escasas tradiciones asociativas y de cooperación entre empresas. La cultura empresarial es aún renuente a este tipo de emprendimientos. Sin embargo, existen algunas experiencias que comprenden a empresas del tipo innovador - exportador que, eventualmente, pueden indicar vías para el desarrollo futuro de la cooperación interempresarial.

La capacidad del sector empresarial exportador para crear nuevos puestos de trabajo constituye una ventaja competitiva importante. Las Empresas exportadoras tienen una significativa participación en la generación de riqueza (Producto Bruto Interno) y disponibilidad de mano de obra alfabetizada y calificada. Por otro lado, un marco legal que crea el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, que como ya se señaló antes plantea el logro de mejores niveles competitivos. Los empresarios exportadores de Cochabamba han demostrado capacidad para enfrentar situaciones adversas. Las empresas exportadoras cochabambinas tienen acceso a materias primas naturales de buena calidad y están en condiciones de convertirse en proveedoras de servicios a partir de procesos de tercerización.

#### **4.8. LOS DESAFÍOS CLAVES Y LAS PRINCIPALES ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y LOS NIVELES INNOVATIVOS DEL SECTOR EXPORTADOR COCHABAMBINO**

En tanto se profundicen los cambios en el contexto significativo para las empresas exportadoras, el factor empresarial pasa a tener una importancia aún mayor que en el pasado. En ese caso, los empresarios deben anticiparse a los cambios o adaptarse a ellos, en parte especializándose, descentralizando las decisiones y asumiendo los riesgos del crecimiento y la expansión.

Las instituciones de promoción y sus políticas específicas dirigidas a las empresas exportadoras deben acompañar los cambios registrados en el contexto. Al mismo tiempo que se constata su creciente interés por brindar apoyo a las empresas exportadoras, las condiciones más estrechamente vinculadas al mercado parecen establecer crecientes dificultades para el acceso de las empresas exportadoras a los servicios tecnológicos, de capacitación y financieros.

Al momento de hablar de las acciones tendientes a la mejora de la competitividad e innovación de las empresas exportadoras en Bolivia, se considera que sería conveniente formular -a los efectos del presente trabajo- el conjunto de las principales propuestas de políticas, acciones e instrumentos que tendrían que ser

definidas, diseñadas y ejecutadas tanto por el Sector Público como por el Sector Privado, las cuales a manera referencial pueden plantearse en los siguientes términos:

#### **4.8.1. Acciones relacionadas con la Gestión de las Empresas exportadoras y la Capacitación**

- Los empresarios deben asumir la capacitación como un proceso dinámico, continuo y permanente.
- Crear un fondo destinado a la capacitación y a la asistencia técnica.
- Fortalecer la gestión de las empresas exportadoras a través de cursos de capacitación en: gestión, gerenciamiento, planificación estratégica, investigación de mercados, comercialización interna y externa, y calidad.
- Adecuar la oferta de capacitación a las necesidades y realidades de las empresas.
- La oferta de capacitación que se dirige hacia el interior del país debería recurrir a canales no tradicionales para dar respuesta a la demanda.
- Incorporar a los programas de capacitación y asistencia técnica, públicos y privados, mecanismos e instrumentos de evaluación, seguimiento y medición de impacto.
- Promover reuniones de trabajo entre representantes del sector y de entidades capacitadoras, para buscar soluciones a los problemas de acceso a la capacitación. (*prioritaria-corto plazo*)
- Los empresarios deberían propender a la agremiación y el Estado debería contribuir al fortalecimiento de las organizaciones empresarias.

#### **4.8.2. Acciones respecto a la Información y a la Tecnología**

- Generar un “*mostrador virtual*” en el cual el empresario pueda encontrar toda la oferta orientada al sector: gestiones para su formalización, ofertas de capacitación, ofertas de créditos, canales de comercialización existentes, estudios de mercado, tecnologías disponibles, experiencias de bienes de capital adaptados o reconvertidos, información sobre importaciones y exportaciones, relacionamiento internacional, ferias vinculadas a los distintos sectores, eventos y congresos, rondas de negocios, oportunidades en Internet y agenda de cursos, talleres y conferencias.

- Institucionalizar y racionalizar la difusión de la información.
- Poner al alcance de los empresarios información sobre potenciales mercados y clientes de fácil acceso.
- Disponer de un centro que ofrezca información sobre tecnología adecuada para acceder a mercados previamente identificados, proveedor adecuado de la misma (con los mejores precios y garantías) y fuentes de financiamiento para acceder a ella.
- Fortalecer las instituciones orientadas a la innovación y tecnología considerando las posibilidades de adaptación a las necesidades puntuales de las empresas, como la generación de nuevas tecnologías.
- Difundir entre las empresas exportadoras las perspectivas futuras a partir de la creación del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC).

#### **4.8.3. Acciones respecto al Crédito**

- Realizar adecuaciones a las políticas de crédito existentes reduciendo las exigencias bancarias en el otorgamiento de créditos a las empresas exportadoras.
- Reforzar las líneas de créditos existentes, particularmente las orientadas a las micro empresas o emergentes.
- Incorporar líneas de crédito orientadas a la introducción de nuevas tecnologías y a la innovación.
- Instrumentar y profundizar políticas tendientes a facilitar el acceso de las empresas exportadoras a los créditos para inversión.
- Ampliar las posibilidades de acceso del sector al capital de riesgo para financiar proyectos.
- Impulsar y patrocinar el desarrollo de fondos de garantías y sociedades de garantías recíprocas.
- Promover y difundir el uso de tecnologías de análisis crediticio adecuadas al tipo de crédito considerado e incorporar a la operativa de los mismos el seguimiento de la ejecución del proyecto.
- Promover reuniones de trabajo entre representantes del Sector exportador y de la Banca para la búsqueda de soluciones a los problemas de acceso al crédito.

- Generar un “*clearing empresarial*” que permita el crédito directo de los proveedores basado en los antecedentes de la empresa.

#### **4.8.4. Acciones para prevenir las amenazas del Entorno Nacional, Regional e Internacional**

- El Gobierno debería profundizar el tema empresas exportadoras como parte de las Políticas de Estado, estableciendo estrategias, políticas y programas para el desarrollo de estas empresas, adecuándolas a las realidades de cada Departamento. Las mismas deberían estar acompañadas por responsabilidades y acciones del Sector Privado.
- El Estado debe brindar el marco adecuado para el desarrollo de actividades productivas, reduciendo el costo país y racionalizando acciones y procedimientos.
- Modificar las cargas impositivas y previsionales de las Empresas exportadoras sobre la base de escalonamientos tributarios<sup>55</sup>.
- Impulsar la flexibilización en el área laboral y estudiar cambios en las tarifas de los servicios públicos para mejorar la posición competitiva del sector.
- El Sector Privado debe profesionalizar la gestión, mejorando técnica y estratégicamente todo el proceso productivo, desde la administración de los recursos humanos hasta la presentación del producto y el marketing.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores debería profundizar el área de negocios para mejorar la inserción de las empresas exportadoras en el mercado regional e internacional.
- Que el Gobierno Nacional brinde apoyo para el fortalecimiento de las Asociaciones de empresas exportadoras.
- Procurar que cada Gobierno Municipal destine anualmente una partida de su presupuesto para apoyar a una organización local de empresas exportadoras, a través de cursos de capacitación, eventos y exposiciones nacionales e internacionales.
- Impulsar acciones para fomentar una nueva cultura empresarial.
- Propender a un mejor control del contrabando y la informalidad.

---

<sup>55</sup> Este aspecto no fué considerado explícitamente en la boleta de encuesta, empero surgió de las entrevistas efectuadas a los representantes de los diferentes rubros, motivo por el cual se menciona dada la voz sentida del empresario regional.

- Mejorar la coordinación de los organismos públicos y privados involucrados con el sector, propendiendo a una mayor presencia del accionar de los mismos en el interior del país.

#### **4.8.5. Otro tipo de acciones a efectos de optimizar las oportunidades**

- Potenciar y mejorar los programas existentes para la capacitación y reconversión de la mano de obra, permitiendo la participación de obreros y empleados en las actividades que deseen capacitarse, posibilitar la participación de las gremiales y adecuando la capacitación a la demanda.
- Investigar las posibilidades laborales que existen en los Departamentos del interior.
- Desarrollar nuevos mercados externos.
- Que el Gobierno Nacional acelere las gestiones para la adhesión de Bolivia a los convenios que regulan el transporte de muestras para exposiciones, ferias y misiones comerciales.
- Propiciar la tercerización abriendo a las empresas las posibilidades de desarrollarse como proveedores o como contratantes de nuevos servicios.
- Efectivizar alianzas estratégicas con empresas del exterior para abrir nuevos mercados e incorporar nuevos productos.
- Que los empresarios exportadores adopten la iniciativa de crear “*pool*” de diferentes rubros, tanto para comprar como para vender.

#### **4.9. REFLEXIONES FINALES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO**

Las empresas exportadoras por su capacidad de generar divisas, entre otras bondades representan un sector muy importante de la economía regional, nacional y de la sociedad en su conjunto. Las estimaciones realizadas confirman la trascendencia del sector industrial manufacturero en su conjunto tanto en la generación de ingresos como de puestos de trabajo. Es un sector, que aunque con reducido crecimiento y con no muy significativa renovación, tiene perspectivas de aumentar su oferta exportable los próximos años. En promedio las empresas exportadoras tienen seis años de vida. Representan además, el conjunto más amplio y diversificado de iniciativas y de capacidades empresariales del país.

Dentro de las empresas exportadoras, se observa poca diversidad de recursos y resultados, asociados –entre otros- con el tamaño de las empresas, el género, las

características personales del empresario y los mercados en que compete. El desempeño de las empresas exportadoras está determinado por factores que refieren al empresario, a la empresa y al contexto en que ella se desempeña. La contribución de las empresas exportadoras al aumento del empleo con ingresos crecientes, y la provisión eficiente de bienes y servicios dependerá, cada vez más, de la eficiencia de las empresas.

En la perspectiva trazada, se debilitarán crecientemente las bases tradicionales en que se apoyó una parte de las empresas exportadoras, tales como el sobretrabajo, los menores salarios o la evasión fiscal. Tenderá a ampliarse la importancia de otras palancas de desarrollo de las empresas exportadoras, con miras a lanzar la innovación a través de otras vías que no se refieran a I&D, entre las que podemos mencionar: a) las que conducen al aprovechamiento de las ventajas competitivas, como la atención a segmentos o nichos de mercado en que importan factores como la flexibilidad de la oferta y la atención al comprador, b) las que contribuyan a reducir las desventajas asociadas con la escala de la empresa y el aprovechamiento de economías externas, c) las tendientes a acelerar el proceso de incorporación de innovaciones tecnológicas y d) las que tienen que ver con la gestión de las empresas, que implican tanto el desarrollo de los recursos humanos de la empresa como un mayor ritmo de inversión.

La interrogante básica, ampliamente difundida entre los especialistas en el tema, es como superar las limitaciones empresariales e institucionales para desarrollar las acciones imprescindibles para el desarrollo de las empresas exportadoras y la mejora de la competitividad. En particular, ¿Cómo superar los aspectos de la “*cultura empresarial*” que predominantemente constituyen limitaciones? y ¿Cómo vencer las limitaciones institucionales que han significado que las políticas y los programas no estén dirigidos a las empresas exportadoras, no adaptados a ellas o las alcancen sólo marginalmente, como es el caso de la asesoría, la capacitación y el crédito institucional?.

Desde la perspectiva institucional, la constitución de una articulación armoniosa depende de la capacidad de las empresas exportadoras para convertirse en un agente social activo, entre otros, para transformarse en un interlocutor del gobierno. Dentro del diversificado universo de empresarios y empresas exportadoras, una parte tiene capacidad para adaptarse a esas condiciones y alcanzar un desempeño razonable, y otras no.

La evidencia internacional y los antecedentes nacionales permiten establecer que es imprescindible para el desarrollo de las empresas exportadoras en el contexto

futuro, la constitución de una sólida red institucional. Dentro de esa red se ubican instituciones del gobierno central, municipal, empresas estatales, empresas privadas que pueden vincularse con las empresas exportadoras, empresas y organizaciones sociales constituidas por empresarios de las empresas exportadoras y organizaciones no gubernamentales.

En Cochabamba, se ha registrado un considerable incremento de instituciones y proyectos dirigidos a fortalecer y apoyar empresas exportadoras en los últimos años, hecho que ofrece un punto de partida para una ampliación y articulación de esas acciones. La viabilidad y capacidad de una red institucional de la naturaleza mencionada sólo son posibles si se realimenta con una cultura empresarial y de las organizaciones de empresarios exportadores. En particular, el desarrollo de la demanda de capacitación y de asesoría así como la posibilidad de articulación, dependerán muy estrechamente de futuros cambios que se puedan materializar en la conducta de una parte significativa de los empresarios y de sus organizaciones.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función al análisis efectuado a lo largo de la presente investigación, es posible afirmar que se verifica la hipótesis inicialmente planteada en el sentido que: las conductas estratégicas asociadas a la estructura organizativa y de gestión de las empresas exportadoras cochabambinas de los rubros de cuero, madera y alimentos, las dificultades que presentan para preveer la evolución de su capacidad innovativa, modelan las características del proceso de innovación elementales o casi inexistentes.

Esa constatación junto a otros elementos que refuerzan dicha aseveración, tales como: la innovación es un fenómeno que puede ser generado y desarrollado en una empresa, y, que además surge en respuesta a cambios en los requerimientos de los clientes, en el escenario competitivo, en los sistemas de regulación de los mercados y al surgimiento de nuevas revoluciones tecnológicas. Se recomienda que en lo que respecta a la generación de la innovación empresarial, ésta requiere de la interacción de tres aspectos :

- Una **visión innovadora** que permita el reconocimiento y la anticipación de nuevas oportunidades para crear valor a los clientes.
- Una **capacidad práctica** que permita concretar una innovación en un determinado mercado.
- Una **cultura organizacional** que facilite la innovación en la empresa.

Cada uno de estos aspectos se vincula - según nuestra propuesta - con tres elementos centrales (que corresponden a los recursos y capacidades), que son :

- Para la visión innovadora.
- Participación activa en circuitos de negocios mundiales de vanguardia.
- Generación de contactos con redes especializadas de gran categoría.
- Capacidad de anticiparse a las necesidades y cambios del nicho en que se especializa la empresa.
- Para la capacidad práctica para concretar la innovación.

- Formar equipos de trabajos con un alto grado de compromiso con la misión de innovar.
- Manejar plataformas tecnológicas apropiadas para el desarrollo de la innovación.
- Focalizar el esfuerzo innovador en las competencias centrales de la empresa.
- Para la Cultura organizacional que facilite la innovación en la empresa.
- Una misión corporativa centrada en la innovación.
- Una clara orientación a la satisfacción del cliente.
- Un compromiso perseverante con la innovación.

Para lograr lo planteado en las líneas anteriores se sugiere que las empresas exportadoras cochabambinas:

- Participen y asistan constantemente a ferias comerciales y tecnológicas internacionales, lo cual les permite estar al tanto en lo que respecta a los avances realizados en empresas de vanguardia y establecer contactos con otras compañías o asociaciones.
- Busquen conformar alianzas estratégicas y de cooperación especializadas con clientes y proveedores.
- Sean capaces de visualizar y anticiparse a cambios en la industria, puesto que manifiestan una clara apertura hacia el mercado y están en constante monitoreo del comportamiento del nicho en el cual se especializan.
- Que el trabajo en equipo sea considerado la unidad básica para el desarrollo de la innovación.
- Que focalicen su esfuerzo innovador en las capacidades técnicas, su experiencia y su tradición, lo cual corresponde a centrarse en sus competencias centrales para la generación de la innovación.
- Que en las empresas regionales la generación de innovación esté en función de la satisfacción del cliente, aspecto que resulta ser clave.
- Que promuevan y comprometan a sus miembros con una misión centrada en la innovación, incentivando actitudes innovadoras entre ellos.
- Que comprometan a sus miembros con una actitud de persistencia con la innovación, la cual se ve beneficiada por las apropiadas condiciones que ofrece la organización para que sus miembros puedan explorar sus capacidades innovadoras.
- Que en el caso de las empresas exitosas, cultiven y promuevan competencias, por medio de las cuales generen nuevos productos y procesos.

# BIBLIOGRAFIA

- ARMANDO Di Fillipo  
1995  
“Políticas de Integración, Competencia y Competitividad en América Latina”  
Editorial : CEFIR, Piriapolis.
- AGUIRRE Sergio Eduardo Rojas  
1996  
“La industria derivada de la transformación del Cuero y su Impacto Socioeconómico en la Región”  
Editorial : UMSS Cochabamba
- ALVERTI, j. MELGAR, A.  
1992  
“Caracterización, inserción y promoción de pequeñas unidades productivas.”  
CLAEH
- ALVAREZ Roberto E. CRESPI Gustavo T.  
“La Importancia Relativa de las Pequeñas y Medianas Empresas: Un Análisis de sus Determinantes en la Industria Manufacturera”  
URL: [http://www-decon.facea.uchile.cl/academic/papers/innovacion/pymes\\_ra\\_gc.pdf](http://www-decon.facea.uchile.cl/academic/papers/innovacion/pymes_ra_gc.pdf)  
Archivo: pymes\_ra\_gc.pdf
- BARRENECHEA P./ GARVARINO P.  
1999  
“Construyendo la competitividad Industrial”  
Ministerio de Industria y Energía y Minería, Montevideo
- BIONDI, Mario  
1990  
“Tratado de Contabilidad Intermedia y Superior”  
Editorial : Macchi, Argentina
- BRUN, de Julio  
1994  
“Efectos del sector público sobre la competitividad del sector privado”  
Comisec, Montevideo
- BUXEDAS, M., SAMOROMAN, E.  
STOLOVICH, L.  
1995  
“Las Empresas Exportadoras de Bolivia: desempeño y perspectivas”  
CIEDUR, Montevideo- julio de 1995

- CANDIA Medina, Silvia  
1999 “La pequeña Industria Alimenticia como Estrategia de Desarrollo Regional Cochabamba”  
Editorial : UMSS, Cochabamba
- CAF  
1996 “Análisis de competitividad sector exportador boliviano”  
Editorial : CAF La Paz
- CHUDNOVSKY, Daniel y PORTA, Fernando  
1999 “La competitividad internacional principales cuestiones conceptuales y metodológicas”  
URL <http://www.fund-cenit.org.ar/dtpdf/dt3.PDF>
- COSTA María Teresa, DUCH Néstor  
“Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: el caso de las empresas textiles”  
URL <http://www.pcb.ub.es/ieb/serie/doc2000-4.pdf>  
Archivo:doc2000-4.pdf
- COSSIO Angulo, Ximena  
1996 “La mujer asalariada en la pequeña industria de alimentos”  
Editorial : UMSS, Cochabamba
- GUAMAN Cámara, Claudia C,  
1996 “Administración publicitaria en empresas medianas y pequeñas del rubro alimentos en la ciudad de Cochabamba.”  
Editorial : UMSS, Cochabamba
- GUNS, Bob  
1996 “Aprendizaje organizacional Cómo ganar y mantener la competitividad”  
Editorial : Prentice Hall México
- INPEX  
1997 “Plan estratégico de promoción de exportaciones”  
Editorial : INPEX La Paz
- IVANCEVICH, Jhon M.  
LORENZI, PeterSKINNER, Steven J.  
CROSBY, Philip B.  
1999 “Gestión calidad y competitividad”  
Editorial : McGraw-Hill Madrid
- JACKSON, Harry K.FRIGON, Normand L.  
1998 “Logrando la ventaja competitiva una guía hacia la calidad de clase mundial”  
Editorial : Prentice Hall Mexico
- JARILLO, José Carlos  
“Estrategia internacional más allá de la exportación”

- JORGEN E. Devia P.  
2000 “Innovar o Perecer:El Gran Dilema de Nuestras Empresas”  
URL: <http://www.eafit.edu.co/revista/109/devia.pdf>  
Archivo: devia.pdf
- KLAUS Esser, WOLFGANG Hillebrand  
DIRK Messner, JÖRG Meyer-Stamer  
1994 “Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas”  
URL: <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>
- KLAUS Esser, WOLFGANG Hillebrand  
DIRK Messner, JÖRG Meyer-Stamer  
1996 “Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política”  
Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 - 52  
URL: <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>
- KUCZMARSKI, Thomas D.  
1997 “Innovación estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia.”  
Editorial: McGraw Hill Bogota
- LEHNER, Franz  
1995 “Competitividad y Competitividad: un enfoque alternativo.  
En: Competencia y competitividad en áreas económicas integradas  
CEFIR, Piriápolis
- MARTINEZ ECHEZARRAGA, Jon  
1996 Editorial : McGraw-Hill Madrid
- MINISTERIO de Desarrollo Económico  
1998 “Estrategia de desarrollo para la competitividad industrial”  
Editorial : Ministerio de Desarrollo Económico La Paz
- MONTAÑO, Claudia  
2000 “ El comercio Electrónico como vía para alcanzar el fortalecimiento de la competitividad de las empresas Conchabambinas IESE, Cochabamba
- LEONEL Corona Treviño  
“Innovación y competitividad empresarial”  
URL <http://www.aportes.buap.mx/20ap3.pdf>  
Archivo:20ap3.pdf
- NOVILLO Beltran, Karina  
2000 “Manejo de la distribución física para la empresa de alimentos “EMCOAL” en la ciudad de Cochabamba”

- Editorial : UMSS, Cochabamba
- MEDRANO Teran, Mirian  
1998  
"Relación inversión Fija –Fuerza de trabajo en la pequeña Industria de Alimentos de la Ciudad de Cochabamba 1991"  
Editorial : UMSS, Cochabamba
- PORTER, Michael  
1991  
"La Ventaja Competitiva de las Naciones"  
Buenos Aires, Vergara.
- PORTER, Michael  
1999  
"Ser Competitivo, Nuevas aportaciones y Conclusiones"  
Bilbao, Deusto
- PICARD del Prado, Raul  
"Incentivos al desarrollo Tecnológico en las medianas y pequeñas empresas"  
URL <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/337/22.pdf>  
Archivo:22.pdf
- RAMOS, Joseph  
1996  
"Desarrollo productivo Política industrial y competitividad en economías abiertas"  
Editorial : NNUU Santiago de Chile
- REYES Ruben D. Corrales  
1994  
"Desarrollo de unidades productivas de Calzado y Ropa de Cuero en Cochabamba."  
Editorial : UMSS Cochabamba
- REYES Uriona, Ruben  
1994  
"Desarrollo de unidades productivas de calzado y ropa de cuero en Cochabamba como parte de la compresión de la informalidad en el marco regional"  
Editorial : UMSS, Cochabamba
- RODRIGUEZ, Ostria Gustavo  
1998  
"De la Colonia a la Globalización. Historia de la Industria Cochabambina.  
Siglos XVIII - XX
- SANDOVAL Quelca, Armando  
2000  
"Alianzas estratégicas que permita a las empresas exportadoras de flores ser competitivas en el mercado internacional"  
Editorial : UMSS, Cochabamba
- SLINGER Federico Cr.  
1995  
"Uruguay y la Política Industrial"  
Uruguay- Montevideo

- SUBSECRETARIA, de Recursos Forestales 1995 “Mapa Forestal de Bolivia. Memoria Explicativa”  
La Paz, Bolivia
- SUTZ, Judith 1996 “Innovación y desarrollo en América Latina”  
Editorial : Nueva Sociedad Caracas
- SANTOS, María Josefa DIAZ CRUZ, Rodrigo 1997 “Innovación tecnológica y procesos culturales  
nuevas perspectivas teóricas”  
Editorial : FCE México
- SIVEX 2002 “Bolivia: Exportaciones en Cifras (1981 – 2001).  
Sistema de Ventanilla Unica de Exportación, La  
Paz. CD
- TUSHMAN, Michael L.O\_RELLY, Charles A. 1998 “Innovación cómo alcanzar el liderazgo  
organizacional a través de la renovación y el cambio”  
Editorial : Prentice Hall México
- UDAPE 2002 “BOLIVIA: Evaluación de la ECONOMIA 2001”  
Editorial : UDAPE, La Paz
- VASQUEZ Méndez, paula 2000 “análisis de estrategias competitivas para el PYME  
sector lana de alpaca”  
Editorial : UMSS, Cochabamba

### **SITIOS WEB:**

[www.bolivia-industry.com/sia/bolvia/datosgen/cochabam.html](http://www.bolivia-industry.com/sia/bolvia/datosgen/cochabam.html)  
[www.lostiempos.com/cbba/pag3txt.html](http://www.lostiempos.com/cbba/pag3txt.html)  
[www.bolnet.bo.com](http://www.bolnet.bo.com)  
[www.bcb.gov.bo](http://www.bcb.gov.bo)  
[www.cepal.org](http://www.cepal.org)  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
[www.udape.gov.bo](http://www.udape.gov.bo)

Este libro se terminó de imprimir el mes de Julio del 2005,  
en Talleres Gráficos “Kipus” Teléfono: 4237448  
Cochabamba - Bolivia