



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DETERMINACIÓN DE LIMITANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE SUCRE Y SU PROYECCIÓN HACIA
UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Autor: Lic. Rosa Valeria Flores

Sucre-Bolivia
2018

Resumen

La situación actual a la que se enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) es un tanto adversa debido a que existen muchos factores que impiden el crecimiento de las mismas, el sector empresarial debe enfrentar un mundo globalizado completamente competitivo en el que las PyMes deben luchar para buscar un buen posicionamiento de mercado, aún más hablando de pequeñas empresas que van surgiendo en la ciudad de Sucre; el presente trabajo busca revisar los factores que afectan el desarrollo de las empresas, analizar la coyuntura en la que se desenvuelven las mismas y proponer un proceso asociativo para lograr mejorar sus niveles de productividad y competitividad, puesto que los modelos asociativos han logrado mejorar la situación de las empresas en América Latina.

Abstract

The current situation of the Small to Medium Enterprises (SMEs) is affected by many factors that prevent its growth, businesses must face a globalized and competitive world, where SMEs must fight to achieve market positioning; even more so when we speak of the small businesses that have surged in the city of Sucre; the present research aims to revise the factors that harm enterprise development as well as analyze the environment in which these thrive. Finally propose an associative process to improve the productivity and competitiveness levels; since these associative models have been proven to better the situation of the enterprise in Latin America.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL.....	13
1.1. Marco de Antecedentes.....	13
1.2. Marco Conceptual	15
1.2.1. Concepto de Empresa	15
1.2.2. Definición PyMes en América Latina.....	15
1.2.3. El Estado Plurinacional de Bolivia y las PyMes.....	17
1.2.4 Características de las PyMes en Bolivia	19
1.2.5 Crecimiento empresarial	19
1.3. Marco Teórico	20
1.3.1. Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PyMes	20
1.3.2. Propuesta de un modelo de gestión para PyMes, centrado en la mejora continua.....	23
1.4. Marco Histórico	25
CAPÍTULO II.....	30
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE SUCRE	30
2.1. Marco General	30
2.2. Aspectos socio-económicos del departamento de Chuquisaca	31
2.2.1. Actividades Económicas de Chuquisaca.....	31
2.2.2. Políticas de apoyo a las actividades productivas	31
2.2.3. Políticas sobre Canales de Comercialización.....	32
2.2.4. El acceso al financiamiento.....	32
2.2.4.1. Financiamiento mediante crédito Bancario PyMe	32
2.2.4.2. Financiamiento mediante la Bolsa Boliviana de Valores-Mesa de Negociación Pyme	33
2.2.5. Programas de apoyo a financiamiento.....	34

2.2.6. Comportamiento de las personas respecto a las actividades financieras en Bolivia.....	35
2.3. Análisis del Macro entorno	37
2.3.1. Factores Político-Legales.....	37
2.3.1.1. Factores Políticos.....	37
2.3.1.1.1. Situación Política	37
2.3.1.1.2. Política Económica	38
2.3.1.2. Factores Legales.....	40
2.3.1.2.1. Inseguridad Jurídica.....	40
2.3.1.2.2. Legislación Económica	41
2.3.2. Factores Económicos	42
2.3.2.1. Crecimiento Económico.....	42
2.3.2.1.1. Economía Mundial	42
2.3.2.1.2. Economía Nacional.....	44
2.3.2.2. Inflación.....	45
2.3.2.3. Tasa de Desempleo	47
2.3.2.4. Recursos Estratégicos.....	49
2.3.3. Factores Sociales	49
2.3.3.1. Mercado de Trabajo	49
2.3.3.2. Conflictos Sociales	50
2.3.4. Factores Tecnológicos.....	51
2.3.4.1. Política y presupuesto de Investigación y Desarrollo.....	51
2.3.4.2. Procesos y métodos productivos.....	53
2.3.4.3. Nuevas Tecnologías (Existencias y políticas de apoyo)	54
2.4. Descripción de la Situación Actual	56
2.4.1. Las empresas en la ciudad de Sucre	56
2.4.2. Análisis de las PyMes y el nivel de financiamiento.....	59
2.4.2. Análisis FODA	61
2.5. Diagnóstico y análisis de la situación de las PyMes en la ciudad de Sucre ..	62
2.5.1. Resultado de las encuestas	62
2.6 Conclusiones del Diagnóstico.....	82
CAPÍTULO III.....	83

3.1. Introducción.....	83
3.2. Justificación De la propuesta.....	84
3.3. Estructura y Objetivos del Modelo	85
3.3.1. Criterios Básicos Identificados	86
3.3.2. Componentes de la Estrategia	88
3.3.3. Ventaja Competitiva.....	88
3.4. Objetivos de la Estrategia.....	89
3.4.1. Objetivo General.....	89
3.4.2. Objetivos Específicos.....	89
3.5. Componentes Estratégicos	89
3.6. Acciones Estratégicas de la Propuesta	89
3.6.1. Recursos Humanos	89
3.6.2. Innovación y Tecnología	90
3.6.3. Formas de Financiamiento.....	91
3.6.4. Asesoría y asistencia Técnica.....	91
3.7. Estrategia de desarrollo de la propuesta para implementar el proceso asociativo	92
3.7.1. Misión	92
3.7.2. Visión.....	92
3.7.3. Cuadro de Mando Integral	93
3.7.4. Objetivos Estratégicos	94
3.7.4.1. Perspectiva Financiera	94
3.7.4.2. Perspectiva Cliente	94
3.7.4.3. Perspectiva Procesos Internos	95
3.7.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	95
3.7.4.5. Indicadores propuestos	96
3.8. Estrategia de Ejecución del Modelo.....	100
3.9. Identificación de Actores Institucionales	101
3.10. Resultados Esperados	102

3.11. Impactos que se pretende lograr con la propuesta	103
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Bolivia: Base Empresarial Vigente por gestión, a enero de las gestiones 2015 y 2016.....	2
Gráfico 2. Bolivia: Matrículas canceladas, enero de las gestiones 2015 y 2016.....	3
Gráfico 3. Estructura del Empleo y su participación en el PIB en Bolivia	7
Gráfico 4. Principales relaciones empresariales entre PyMes.....	22
Gráfico 5. Modelo propuesto de mejora continua.....	24
Gráfico 6. Proporción de consumidores financieros que tiene crédito por nivel de educación, según tipo de crédito	35
Gráfico 7. Pregunta 12,5. ¿Considera que los servicios financieros que prestan las entidades financieras contribuyeron...?	36
Gráfico 8. Modelo Económico Social Comunitario Productivo.....	39
Gráfico 9. La Economía Plural	39
Gráfico 10. Crecimiento del PIB en Bolivia, 1996-2016.....	44
Gráfico 11. Crecimiento del PIB en Sudamérica, 2009-2016	45
Gráfico 12. Inflación mensual, acumulada y a doce meses, 2013-2015.....	46
Gráfico 13. Bolivia: Inflación Anual, 1985-2016.....	47
Gráfico 14. Tasa de Desempleo abierto urbano en Bolivia 1999-2014.....	48
Gráfico 15. Tasa de Desempleo abierto urbano en Bolivia	48
Gráfico 16. Gasto en Inversión y Desarrollo.....	52
Gráfico 17. Gasto en CTI (Millones de \$us)	53
Gráfico 18. Inflación de Sucre y Bolivia 2016.....	56
Gráfico 19. Inflación Acumulada 2016	57
Gráfico 20. Exportaciones Tradicionales de Chuquisaca	58
Gráfico 21. Importaciones de Chuquisaca 2016	59
Gráfico 22. Crédito Productivo Impulsa el Desarrollo Regional	59
Gráfico 23. Distribución del Crédito Productivo en Chuquisaca 2016.....	60
Gráfico 24. Personería Jurídica	63
Gráfico 25. N° de Trabajadores	64
Gráfico 26. Apoyo del Gobierno a las Empresas es Bueno.....	65
Gráfico 27. Políticas sobre Cargas Sociales en Bolivia Son buenas	67
Gráfico 28. Políticas Impositivas en Bolivia Son buenas	69
Gráfico 29. Existe un buen acceso a la tecnología.....	71
Gráfico 30. Conocimiento sobre las políticas de financiamiento a las PyMes	72
Gráfico 31. Evolución del Acceso al Crédito	74
Gráfico 32. Fuente de financiamiento más conveniente.....	75

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definición PyMe – Países.....	16
Cuadro 2. Bolivia: Categoría de Empresas según el INE	17
Cuadro 3. Categorías de Empresas según la normativa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural	18
Cuadro 4. Categorías de Micro y Pequeñas empresas según el Anteproyecto de Ley	18
Cuadro 5. Políticas y Programas de Ciencia y Tecnología en el Plan Nacional de Desarrollo (PND)	54
Cuadro 6. Personería Jurídica	63
Cuadro 7. N° de Trabajadores	64
Cuadro 8. Apoyo del gobierno a las empresas es bueno	66
Cuadro 9. Políticas sobres cargas sociales son buenas	67
Cuadro 10. Políticas impositivas en Bolivia son buenas.....	69
Cuadro 11. Buen acceso a la tecnología	71
Cuadro 12. Conocimiento de políticas de financiamiento a PyMes	73
Cuadro 13. Evolución del acceso al crédito	74
Cuadro 14. Fuente de financiamiento más conveniente.....	76
Cuadro 15. Tabulación Cruzada	77
Cuadro 16. Tabla Personalizada.....	79
Cuadro 17. Análisis de Correlación.....	80
Cuadro 18. Análisis de Correlación.....	81

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene la finalidad de estudiar los distintos factores que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas (desde ahora PyMes) en su etapa de crecimiento y las limitaciones existentes comunes que impiden llegar al ciclo de madurez, analizando varios factores, para enfocarse en aquellos que son de mayor magnitud, impidiendo el desarrollo y crecimiento de las mismas.

La economía boliviana ha sufrido varios cambios desde la gestión del 2006, dentro de la cual las políticas con relación a las PyMes, el apoyo y la promoción a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) entre otras, están enmarcadas dentro de la Constitución Política del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo; sin embargo, a pesar de todas las políticas que se han implementado como apoyo a las mismas, éstas se ven afectadas por varios factores tanto externos como internos, entre los cuales destacan las políticas salariales, impuestos, infraestructura vial, contrabando, tecnología, procesos de producción o desconocimiento de métodos de financiamiento, por tanto para las PyMes ha existido mayores problemas para poder lograr un crecimiento y desarrollo.

Lo que se pretende con esta investigación es determinar cuáles son esos factores, para poder proponer lineamientos que puedan ayudar a las PyMes sin verse demasiado afectadas tanto por los factores externos como por los factores internos. De esta forma la investigación se enfocó a buscar información sobre las PyMes, su constitución, clasificación, qué factores influyen para que estas empresas tengan un elevado o reducido crecimiento, revisar información sobre el apoyo que reciben, tanto del sector público o privado, las teorías que pueden aplicarse para poder mejorar la situación de las mismas; de acuerdo con la información secundaria obtenida de las PyMes, se recurrió a obtener información primaria de las PyMes de la ciudad de Sucre, para poder conocer la situación actual de las mismas y los problemas que enfrentan y cómo afectan al rendimiento de las mismas, en función a la información obtenida, se realizó un análisis para poder determinar cuáles son los factores de mayor influencia en las PyMes para que éstas tengan un limitado crecimiento; en función a los resultados se analizó la teoría para proponer un modelo óptimo que se ajuste a las características de las PyMes de la ciudad de Sucre.

La **situación problemática** que presenta el sector de las PyMes es:

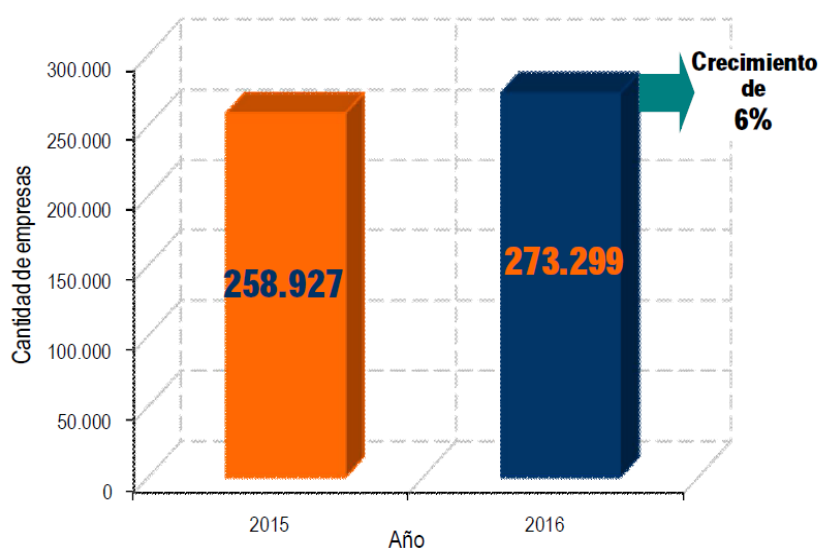
El crecimiento de las PyMes en Bolivia durante los últimos años ha ido decreciendo, debido a muchos factores que, en vez de impulsar el crecimiento de éstas, ha hecho que se complique la situación de las mismas.

Los datos que reporta Fundempresa en su publicación “*Estadísticas del Registro de Comercio en Bolivia*” en la gestión 2016, nos demuestran que al mes de enero de 2015, la Base Empresarial Vigente contó con 258.927 empresas, a enero de 2016 contó con 273.299 empresas presentando un crecimiento de 5,55 % (Ver gráfico 1). Sin embargo el mes de enero de 2015, se cancelaron 217 matrículas de comercio, el mes de enero de 2016 se cancelaron 341 matrículas representando un crecimiento de 57% (Ver gráfico 2); lo cual demuestra que existe menor predisposición a formalizar un negocio, en el caso de las cancelaciones de matrícula el crecimiento es muy fuerte, de manera que los emprendimientos en vez de crecer, prefieren cerrar viéndose muy afectados, provocando que las personas que manejaban estas empresas, decidan pasar al sector informal de la economía, generando desempleo, menor tasa de producción nacional.

Gráfico 1.

Bolivia: Base Empresarial Vigente por gestión, a enero de las gestiones 2015 y 2016

(En cantidad de empresas)

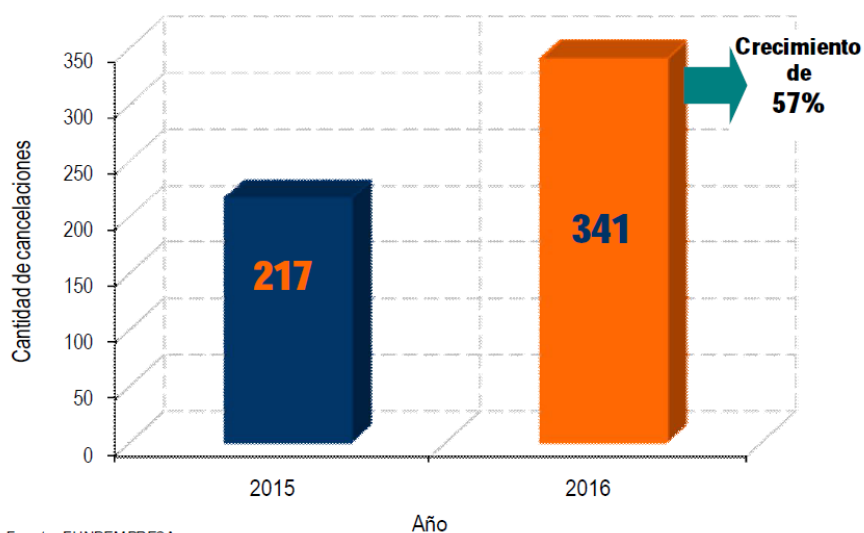


Fuente: Fundempresa, 2016

Gráfico 2.

Bolivia: Matrículas canceladas, enero de las gestiones 2015 y 2016

(En cantidad de cancelaciones)



Fuente: Fundempresa, 2016

Las causas que afectan al crecimiento de las PyMes se pueden dividir en factores externos y factores internos, dentro de los factores externos se encuentran el contrabando, el pago de impuestos, la falta de coordinación y relación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, las políticas salariales, infraestructura vial o de carreteras y la inseguridad jurídica; entre los factores internos se encuentran el difícil acceso a la tecnología, el financiamiento y la falta de planificación estratégica por parte de las PyMes¹.

Al existir contrabando y la competencia desleal se importan productos o llega mercadería de contrabando, para vender a un menor precio, con el cual las PyMes no pueden competir, por ejemplo, la ropa usada que llega y se vende en grandes cantidades. Los elevados costos de producción, que implican para las empresas, desde la instalación hasta la provisión de insumos, no permiten que sus productos o servicios puedan competir con el contrabando o importaciones de productos que se venden a un menor precio.

Los impuestos que se pagan en Bolivia son elevados, sobre todo para las PyMes, las cuales están en vías de desarrollo y necesitan apoyo por parte de todos los

¹http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/PyMes-enfrentan-problemas-impulsar-desarrollo_0_1801020016.html

sectores (privado, público); el pago de impuestos les genera grandes erogaciones de dinero, sin embargo el gobierno debería promover el crecimiento de las mismas.

La coordinación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, resulta difícil y al no existir buenos acuerdos, las políticas gubernamentales afectan a la PyMes.

Las políticas salariales que existen en nuestro país, son políticas gubernamentales que complican el crecimiento de las PyMes, la promulgación del segundo aguinaldo según D.S. 1802 de noviembre 2013, ha dado lugar a que muchas empresas no sólo incurran en pérdidas, también han llegado a cerrar, porque este tipo de políticas implican grandes costos para las PyMes.

La infraestructura vial y de carreteras, es una limitante porque dificulta los procesos de recepción de materia prima, retardando el proceso de producción, generando mayores costos, también retarda el proceso de entrega de productos, generando incumplimiento de contratos y complicaciones para las PyMes.

La inseguridad jurídica existente en Bolivia es una limitante importante para las PyMes, puesto que a falta de legislación específica respecto a las mismas, el tratamiento que se les otorga es el mismo tratamiento a las grandes empresas, sin embargo se debe considerar que existe leyes como la Ley 2685 de 13 de mayo de 2004 "Ley de Promoción económica de El Alto", que exenta a empresas nuevas del pago del IUE durante diez años, sin embargo esta ley solo exenta a las empresas constituidas en El Alto por lo cual, las empresas del resto del país se encuentran en desventaja respecto a las empresas de El Alto, puesto que éstas tienen la ventaja de no realizar la erogación que se constituye por el pago del IUE.

El desconocimiento de los métodos de financiamiento por las PyMes, también se considera un limitante puesto que las mismas, en su mayoría están constituidas por empresas familiares y el acceso a la bolsa de valores no es una opción para ellos, puesto que esperan que la empresa se quede dentro el entorno familiar, también se conoce la existencia de leyes que favorecen el acceso al financiamiento pero, a pesar de existir este tipo de incentivos, les resulta difícil a las empresas poder manejar créditos.

El acceso a la tecnología o la compra de nueva maquinaria que permita facilitar los procesos de manufactura o servicios que brindan según el tipo de empresa, resulta difícil, puesto que para poder acceder a las nuevas tecnologías deben recurrir a importar las mismas, esto significa elevados aranceles de importación.

La falta de una planificación estratégica por parte de las PyMes es una limitante importante, debido a que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se constituyen para sobrevivir a la crisis que enfrentan y no con una visión de emprender, es por eso que las mismas no buscan crecimiento, tan solo sobrevivir al contexto económico que enfrentan.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente el **problema a ser investigado** es:

¿Cuáles son los factores limitantes que influyen en el nivel de crecimiento de las PyMes de la ciudad de Sucre?

La **justificación** para la realización de la presente tesis es:

El crecimiento de las PyMes en Bolivia es muy importante, puesto que es un país en vías de desarrollo, por lo cual se considera importante la participación de las PyMes, debido a que estos emprendimientos son los que aportan un valor agregado al desarrollo del país.

Por lo tanto debemos enfocarnos en el fomento al desarrollo de las PyMes, porque hace que el país también crezca, aporta al crecimiento del producto interno bruto (PIB) en un 10%, de esta manera no sólo crecen las empresas crece el país, evitando así que más personas cierren sus empresas y pasen al sector informal de la economía.

De acuerdo con datos obtenidos en la gestión 2013, las pequeñas y medianas empresas constituidas en Bolivia formaban el 4,8% del total de las empresas que existen en Bolivia. Del total que constituyen estas pequeñas y medianas empresas, la mayoría son empresas unipersonales o familiares, por lo que no requieren de estructuras grandes o beneficios sociales. Del total de las empresas constituidas en Bolivia, el 35% de las empresas estaban constituidas en La Paz, el 25% estaban constituidas en Santa Cruz, el 19% estaban constituidas en Cochabamba y el restante 20% de las empresas se hallaban en los departamentos de Potosí, Beni, Pando, Oruro, Chuquisaca y Tarija.²

El 90% de las empresas que están constituidas en Sucre, son pequeñas y medianas empresas, de las cuales la mayoría son unipersonales y tienen entre tres a cinco empleados. Por lo cual no generan muchas fuentes de empleo, la mayoría

²<http://www.economiabolivia.net/2013/05/24/95-del-total-de-empresas-en-bolivia-son-microempresas/>

de estas empresas se han visto obligadas a cerrar, debido a las políticas gubernamentales y han decidido trasladar sus operaciones a ciudades como Santa Cruz, o han decidido pertenecer al sector informal, por el alto cargo de obligaciones laborales que existen.³

Las PyMes también aportan al país creando mayores fuentes de empleo, haciendo que muchas familias se beneficien con un ingreso fijo, a medida que las PyMes van creciendo, más personas pueden acceder a empleo seguro. Según Sousa, Alarcón y Dorado (2009), en Bolivia existen aproximadamente 600.000 PyMes y dan empleo a más de 2 millones de trabajadores. Además, los sectores de mayor número de empleo son la industria ligera y principalmente de confecciones textiles, comercio minorista así como importadoras y agricultores. Estiman que las MiPyMes representan el 95% del total de empresas del país y generan aproximadamente el 90% del empleo privado.

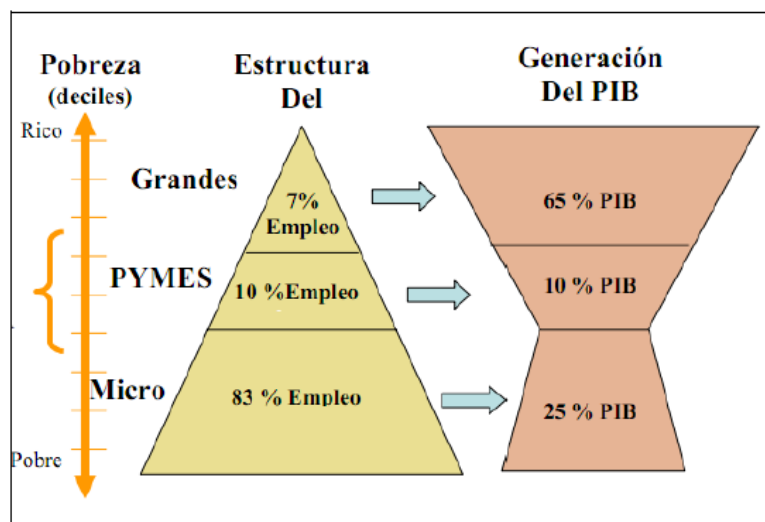
En lo que respecta al comercio exterior, más de mil micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) venden sus productos a más de 80 países y, sin tomar en cuenta el sector de ventas tradicionales, generan el 10 % de las exportaciones y crean el 82 % de fuentes de empleo. Entre los países que exportan, destacan Estados Unidos, China, la Unión Europea, Chile y Argentina, pero para vender sus productos en el exterior se alían con las empresas exportadoras y reciben escaso apoyo del Gobierno.

³https://correodelsur.com/economia/20160531_desincentivos-provocan-la-migracion-de-PyMes.html

La estructura del empleo y la generación al PIB se observa en el gráfico siguiente:

Gráfico 3.

Estructura del Empleo y su participación en el PIB en Bolivia



Fuente: Sousa, Alarcón y Dorado (2009) extraído de Manay Giselhy Melina (2011) Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el crecimiento del segundo semestre de la gestión 2015 al primer semestre de la gestión 2016, Bolivia ha registrado una tasa de crecimiento de 4,43%; de las 12 actividades económicas que registra el PIB, 10 registraron variaciones positivas entre las que se encuentran Servicios de la Administración Pública 8,84%; Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas 7,13%; Construcción 6,01%; Electricidad, Gas y Agua 5,56%; Transporte y Almacenamiento 5,49%; Industria Manufacturera 4,91%; Otros Servicios 4,18%; Comercio 4,11%; Comunicaciones 4,05% y Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 3,16%; las actividades que registraron variación negativa fueron: Petróleo Crudo y Gas Natural 2,69% y Minerales Metálicos y No Metálicos 0,03%.

Según la información presentada y recopilada se puede demostrar que las PyMes realizan un aporte al PIB y a la creación de fuentes de empleo, de hecho, según la información antecedida se puede observar que si bien las PyMes no realizan un gran aporte al PIB, generan mayores fuentes de empleo que los otros sectores, sin embargo las PyMes pueden aportar más al PIB si se toman medidas para detener

el contrabando de mercaderías ya que se constituyen en una competencia desleal para las mismas evitando el desarrollo y mayor productividad para las PyMes.

También favorece a la sociedad ofreciendo bienes y/o servicios con sello nacional, de forma que al consumir los bienes y/o servicios de las mismas, los bolivianos aportan al beneficio de estas empresas, por esta razón se debe apoyar la producción nacional, toda la sociedad debe apoyar los nuevos emprendimientos porque al final nos beneficiamos todos, evitando así el contrabando debido a que las PyMes son las más afectadas con el mismo.

El estudio a ser realizado va a contribuir con la determinación de las limitantes de crecimiento para las empresas, en base a esos resultados poder sugerir algunas modificaciones o ajustes a las normativas actuales que permitan mejorar la situación de las PyMes para que éstas puedan crecer más, de forma que puedan aportar mucho más al desarrollo del país.

Actualmente no existe una ley que regule a las PyMes, sin embargo existe un anteproyecto de ley que pretende regular a las micro y pequeñas empresas, sin embargo la categorización de las mismas no basta para fomentar el crecimiento de las empresas, es necesario plantear políticas que apoyen al crecimiento de las PyMes y lograr que las empresas pertenecientes al sector informal, puedan regular su situación y poder contribuir de la mejor manera al crecimiento tanto del sector como del país y de la sociedad.

En su mayoría las PyMes de la ciudad de Sucre son de carácter familiar por lo cual se busca analizar las limitantes de crecimiento para poder detectar los problemas que las afectan, consiguientemente proponer un modelo de aplicación para las PyMes que pueda ajustarse a las características que presentan las PyMes de la ciudad de Sucre.

En función a lo expuesto anteriormente el **objetivo de la investigación** es:

Determinar los factores limitantes de crecimiento de las Pequeñas y medianas empresas en Sucre.

Del cual se generan los siguientes **objetivos específicos**:

- Analizar los antecedentes, teorías y conceptos existentes sobre el funcionamiento de las PyMes.

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de las PyMes de la ciudad de Sucre, identificando los factores que limitan el crecimiento de las PyMes.
- Proponer líneas estratégicas para enfrentar los factores limitantes detectados.

El **alcance de la investigación** es:

- El **alcance espacial** en el que se lleva a cabo la investigación, es la ciudad de Sucre.
- El **alcance temporal** en el que se analizó y evaluó el nivel de crecimiento de las PyMes fue la gestión 2015-2016, debido a que en la gestión 2015 se aplicó el decreto supremo que dicta otorgar el segundo aguinaldo y la gestión 2016 no se aplicó dicha normativa.
- El **alcance poblacional** referido a las PyMes de la ciudad de Sucre son 290 empresas, de las cuales se tomó una muestra y se utilizó el muestreo aleatorio simple.

Por lo tanto la **hipótesis** de la presente tesis es:

El nivel de crecimiento de las PyMes está relacionado con el financiamiento.

Variable Independiente

En este caso la variable independiente es: el financiamiento.

Variable Dependiente

La variable dependiente es el nivel de crecimiento de las PyMes.

El **tipo de investigación** de la presente tesis es **Descriptivo** ya que se describió los datos e información, con la cual se analizaron las pequeñas y medianas empresas, como objeto del trabajo de investigación.

Los **métodos de investigación** que se utilizarán en la tesis son:

- **Métodos Teóricos:** Se recurrió a información referida a conceptos y referentes teóricos, investigaciones realizadas anteriormente relacionadas a la idea de la investigación, que puedan sustentar y contextualizar de la mejor manera posible la idea de la investigación
- **Método Inductivo:** Es un proceso que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o

relacionan los fenómenos estudiados. Este método se utilizó para poder sacar conclusiones a partir de los resultados obtenidos del análisis de datos del trabajo de investigación.

- **Método Hipotético-Deductivo:** El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método se utiliza en la investigación, debido a que se formula una hipótesis a partir del problema que se ha encontrado.
- **Método Histórico Lógico:** Lo histórico está relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de una etapa o período. Lo lógico se ocupa de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia. Lo lógico y lo histórico se complementan y vinculan mutuamente. Para poder descubrir las leyes fundamentales de los fenómenos, el método lógico debe basarse en los datos que proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo lo histórico no debe limitarse sólo a la simple descripción de los hechos, sino también debe descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación. Se utiliza este método en la investigación puesto que a partir de los datos históricos que se recopilaron, poder analizar cuáles son las causas del limitado crecimiento de las PyMes.
- **Métodos Empíricos:** El método empírico a ser utilizado es la encuesta.
 - **La Encuesta:** Consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso de cuestionario. Se utilizó esta técnica para poder recopilar información para realizar el estudio, se hizo por medio de un cuestionario. **(Ver anexo 1)**
 - **La Entrevista:** Se utilizó este instrumento para poder obtener información respecto a temas referidos a las limitantes de crecimiento, entrevista que se realizó a la Gerente de la Cámara de Industria y Comercio. **(Ver Anexo 2)**

Determinación de la muestra

La población de este trabajo de tesis, son las empresas de la ciudad de Sucre, puesto que, no existe una clasificación estandarizada en Bolivia para clasificar a las empresas.

Debido a que el tipo de muestreo aplicado es probabilístico, donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, los resultados aseguran la representatividad de la muestra.

Considerando que no es posible realizar un censo, se obtiene una muestra que sea representativa de la población. Para ello se utilizó un parámetro utilizando la siguiente fórmula para la determinación de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + K^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

K: Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95,5% de confianza es lo mismo que decir que puede haber un margen de error de 4,5%.

Los valores k utilizados y sus niveles de confianza son:

K: 1,15 1,28 1,44 1,65 1,96 2,00 2,58

Nivel de confianza: 75% 80% 85% 90% 95% 95,5% 99%

e: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntara al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0,5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1 - p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que se va a hacer).

El universo son todas las PyMes de Bolivia, Las PyMes son las pequeñas y medianas empresas que pueden ser del sector industrial, comercial, de servicios, agropecuarias entre otros rubros existentes en Bolivia. La población está conformada por todas las PyMes de Sucre. En la ciudad de Sucre las PyMes conforman el 90% de las empresas aproximadamente, dado que no existe información referida a la clasificación de las PyMes, se tomará en cuenta a todas las empresas de la ciudad de Sucre, que en total son 290 empresas.

Para la selección de la muestra se ha tomado en cuenta el muestreo probabilístico aleatorio (M.A.S). El desarrollo de la aplicación de la fórmula fue el siguiente:

$$n = \frac{1,65^2 * 379 * 0,5 * 0,5}{0,10^2 * (379 - 1) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 57,83$$

Con la aplicación de la fórmula, el número de encuestas necesarias para la obtención de una muestra con un nivel de confianza del 90%, es de 58.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

1.1. Marco de Antecedentes

Con relación a estudios anteriores realizados respecto a las PyMes se detallan a continuación:

La CEPAL en su publicación de Carlos Ferraro, *Apoyando a las PyMes, Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe* el año 2011; realiza un análisis y un informe detallado respecto a las PyMes de países de América Latina y el Caribe, incluyendo a Bolivia, realizando un análisis sobre las políticas regionales con relación a las PyMes; caracteriza a las PyMes y analiza la estrategia general de apoyo a este segmento, la institucionalidad pública y privada, que instituciones existen para promover a las PyMes, qué tipo de apoyo reciben éstas, las políticas adoptadas en el ámbito productivo, financiero, que permitan el crecimiento de las mismas, la normativa bajo la cual se rigen las PyMes y finalmente presenta conclusiones y recomendaciones respecto al análisis realizado; las cuales expresan:

“La mayoría de las micro y pequeñas empresas en Bolivia pertenecen al sector informal, el aumento de su productividad y formalización se constituye en un gran desafío para promover el crecimiento económico de estos actores”.

“Para superar las dificultades uno de los principios centrales del Estado, en su rol de apoyo a la Micro y pequeña empresa (MyPe), debiera ser el no competir con las otras iniciativas, sino más bien liderar procesos, trabajando en un modelo de concertación permanente, donde todos los actores involucrados (MyPe, Entidades Públicas, Privadas) se identifiquen y puedan encontrarse para definir cuáles son las prioridades estratégicas”.

“Finalmente, el análisis de los datos demuestra que las MyPe ligadas al sector industrial, comparadas con las de servicio y comercio, son las que, en términos cualitativos, contribuyen más al empleo, al PIB, a la eficiencia de las operaciones y a las exportaciones”.

El ensayo de Manay Manay y Giselly Medina, *Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina* del año 2011; es una publicación que muestra la contribución de las MiPyMes a la economía de América Latina y las barreras que

enfrentan en cada país, que impiden el desarrollo de estas empresas, el ensayo consta de información sobre las clasificación de las empresas en diversos países de América Latina (incluyendo Bolivia), las limitaciones que enfrentan las MiPyMes dentro del contexto de cada país y también sobre las entidades de apoyo a este sector, en una segunda parte habla de las MiPyMes y el empleo que generan en América Latina, según los resultados las MiPyMes generan el 90% de empleos en América Latina, sin embargo existe una tendencia creciente en toda la región que considera a la pobreza no como un problema, sino como una oportunidad, a esta tendencia se llama “Negocio Inclusivo”.

Dentro de las conclusiones, se encuentran:

“Las MiPyMes son importantes dentro del contexto social, como generadoras de empleo y amortiguadoras del problema de desempleo. Sin embargo este tipo de empresas surgen ante una necesidad de empleo y no como una oportunidad, por lo cual no desarrollan capacidad de asociamiento, impidiendo el crecimiento de éstas para convertirse en medianas y grandes empresas”.

“En el aspecto tributario existe dificultad para fiscalizar este tipo de empresas, en consecuencia existe un alto riesgo de evasión fiscal”.

“Respecto al Estado, los autores proponen facilitar la formalización de las mismas, disminuyendo la burocracia; también proponen un mayor apoyo y promoción a las MiPyMes”.

Los antecedentes sobre estudios o investigaciones realizados anteriormente, son limitados, puesto que la mayoría de éstos son de hace una década y las más recientes se remontan a las gestiones 2011 o inclusive 2015; no obstante mayor parte de la información se encuentra concentrada en los años 2000 a 2006, sobre un análisis de las PyMes, sin embargo la situación de estas empresas era un tanto diferente a la situación actual, más expresamente refiriéndose a las políticas establecidas en Bolivia, puesto que desde la gestión 2006, el país ha vivido un proceso de cambio con nuevas políticas infundadas por el gobierno, a pesar de haber cambiado algunas políticas; las PyMes no han tenido el suficiente apoyo o promoción para poder crecer y generar mayor valor agregado.

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Concepto de Empresa

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define empresa como: "Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos"

Ivan Thompson, que dice: "La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".

1.2.2. Definición PyMes en América Latina

Según Edyamira Cardozo, Yngrid Velásquez de Nayme, Carlos Rodríguez Monroy en su trabajo, *Revisión de la definición de PYME en Latinoamérica*, el año 2012, la definición de PyMe es: "En su concepción más amplia PyMe es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado".

Sin embargo la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas no se ha consolidado en América Latina; varios son los criterios en los que se basan los países de América Latina y organismos internacionales, pero no han logrado estandarizar la definición de PyMe. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1.
Definición PyMe – Países

PAÍSES	CRITERIOS				
	Ventas (\$)	Número de Trabajadores	Monto de Activos	Patrimonio Neto	Ventas Brutas Anuales/Ingresos Brutos Anuales
Argentina	X				
Bolivia	X	X		X	
Brasil	X	X			
Chile	X	X			
Colombia		X	X		
Costa Rica		X			
Ecuador	X	X	X		
El Salvador		X			X
Guatemala	X	X	X		
Honduras		X			
México		X			
Nicaragua	X	X	X		
Panamá					X
Paraguay		X	X		X
Perú	X	X			
República Dominicana	X	X	X		
Uruguay	X	X	X		
Venezuela	X	X			

Fuente: Cardozo, Velásquez de Nayme, Rodríguez Monroy (2012) "Revisión de la definición PYME en América Latina".

Según la información observada en el Cuadro 1 existen varios criterios para categorizar la PyMes, por lo tanto no existe una concepción general, sin embargo

se puede observar que el atributo que más se considera al momento de categorizar las PyMes es el número de trabajadores y el volumen de las ventas.

1.2.3. El Estado Plurinacional de Bolivia y las PyMes

Según la publicación de Carlos Ferraro, *Apoyando a las PyMes, Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe*, el año 2011, en Bolivia no se ha estandarizado la definición de los distintos tamaños de empresas, en el país se han venido manejando diversas propuestas sobre los parámetros a utilizar para determinar las categorías de las empresas por tamaño, aunque todavía no existe un acuerdo definitivo entre los diferentes actores.

A principios del año 2000, la Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE) utilizaba una categorización que consideraba microempresa a aquella que tenía entre uno y diez empleados, la pequeña era aquella que tenía entre 11 y 30, y la mediana ocupaba hasta 100 empleados. En la misma época, el Viceministerio del Micro y Pequeño Productor consideraba que una microempresa era aquella que tenía entre uno y cuatro empleados, una pequeña ocupaba entre cinco y 19 empleados, y la mediana, hasta 49. En 2001, el Viceministerio de Micro Empresas, del Ministerio de Trabajo, buscando una clasificación única, presentó una propuesta para la categorización de empresas, con tres criterios: i) personal ocupado, ii) ventas anuales y iii) activos. Bajo esta categorización, se consideró microempresa aquella que contaba con uno a diez trabajadores y la pequeña empresa, de 11 a 20 trabajadores. El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha categorizado por años a las empresas, según el número de trabajadores. Ver cuadro 2.

Cuadro 2.

Bolivia: Categoría de Empresas según el INE

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

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), *Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas 2008*, año 2011. Extraído de Ferraro C. (2011). *Apoyando a las PyMes, Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe*.

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural según la Resolución Ministerial 200 del año 2009, reglamenta el registro y acreditación de las unidades productivas y considera cuatro variables; establece que, para pertenecer a alguna de las categorías, se debe cumplir con al menos dos de las variables mencionadas. Ver Cuadro 3.

Cuadro 3.

Categorías de Empresas según la normativa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

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

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, resolución ministerial 200/2009 de fecha 12/10/2009. Extraído de Ferraro C. (2011). Apoyando a las PyMes, Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe.

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

Sin embargo el anteproyecto de ley de fomento a la pequeña y microempresa plantea otros parámetros. Ver Cuadro 4.

Cuadro 4.

Categorías de Micro y Pequeñas empresas según el Anteproyecto de Ley

Categoría de empresa	Tramo de empleo	Valor de activos	Valor de ventas
Pequeña empresa	De 11 a 50 trabajadores	Menores a 500 000 UFV (US\$ 114 000)	Menores a 1 500 00 UFV (US\$ 340 000)
Microempresa	Menos de 10 trabajadores	Menores a 20 000 UFV (US\$ 4 500)	Menores a 100 00 UFV (US\$ 22 700)

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2010, extraído de Ferraro C. (2011). Apoyando a las PyMes, Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe.

Dado que en Bolivia existen varias formas de categorizar a las empresas, para fines de la investigación, los parámetros a tomarse en cuenta serán el número de trabajadores, clasificación utilizada por el INE.

1.2.4 Características de las PyMes en Bolivia

Las características de las PyMes al igual que la categorización de las mismas, varían según cada país, por lo tanto se mencionará las características de las PyMes en Bolivia.

Según Rubín Dorado Leigue en su publicación, *Las PyMes en Bolivia*, el año 2007 las PyMes en Bolivia tienen las siguientes características:

- Son manejadas por sus propietarios y entorno familiar.
- Tiene como máximo de 11 a 50 empleados.
- Son unidades económicas familiares.
- Combinan los recursos humanos entre familiares y personas ajenas.
- El valor de sus ventas anuales llega hasta \$us. 1,200,000.
- El valor de sus activos no supera los \$us. 100,000.
- Pueden lograr niveles de ahorro.
- Las finanzas del negocio están registradas contablemente.
- Tienen acceso al sistema bancario y a los servicios no financieros.
- Su capacidad técnica y de gestión es limitada.
- Tienen cierto conocimiento de herramientas de gestión.
- Generalmente estas unidades económicas son atomizadas.
- Existe división de funciones en su organización.
- Cuentan con infraestructura productiva relativamente aceptable y está diferenciada de su hábitat familiar.
- Adaptación rápida a la coyuntura económica.

1.2.5 Crecimiento empresarial

Según Blázquez Santana, Dorta Velásquez, Verona Martel, en su artículo, *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*, el año 2005, el crecimiento empresarial es: "El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante

el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo.”

1.3. Marco Teórico

En base a la revisión de la bibliografía estudiada se encontró varios modelos para la aplicación en PyMes, sin embargo existe un modelo que puede ajustarse a la realidad que éstas enfrentan en nuestra ciudad, por lo cual adaptándose a este modelo las PyMes pueden prevenir problemas, para poder solucionarlos con eficiencia de forma que no afecten a su capacidad de crecimiento.

1.3.1. Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PyMes

Según Liendo y Martínez en su publicación *“Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PyMes”*, el año 2001; el modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

- Independencia jurídica de los participantes
- Autonomía gerencial de cada una de las empresas

Con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

- **Características**

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.

Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes podemos señalar:

- Proyecto común.
- Compromiso mutuo.
- Objetivos comunes.
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

Todos estos factores combinadamente permitirán a las empresas llevar adelante el proceso asociativo logrando beneficios que les sería muy difícil alcanzar operando individualmente. En efecto, el desarrollo de modelos de cooperación empresarial, facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Por otra parte, estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos, ampliando y potenciando los esfuerzos individuales.

El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

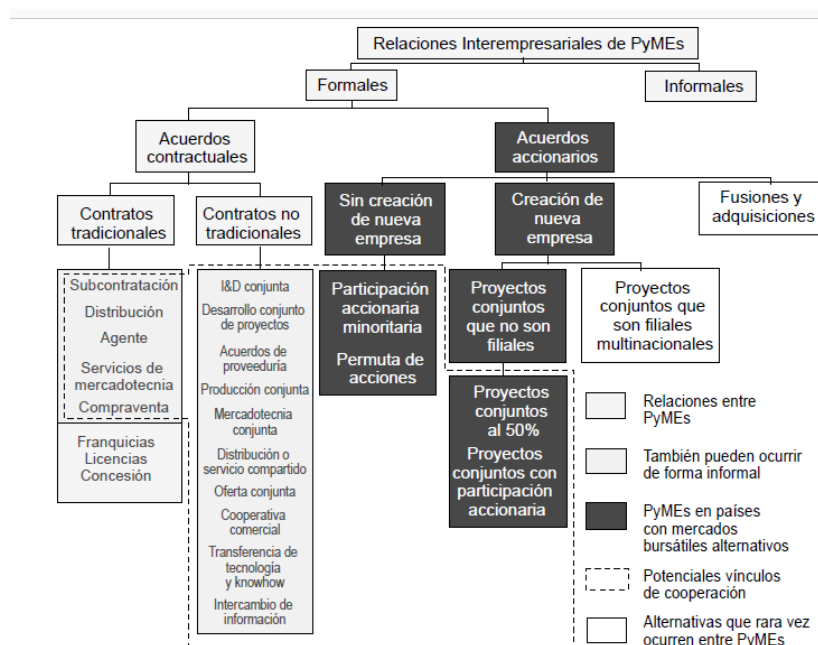
- Reducción de costos.
- Incorporación de tecnología.
- Mejora del posicionamiento en los mercados.
- Acceso a mercados de mayor envergadura.
- Capacitación de recursos humanos.
- Incremento de productividad.
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- Desarrollo de economías de escala.
- Disponibilidad de información.
- Captación de recursos financieros.
- Optimización de estándares de calidad.

- Desarrollo de nuevos productos.
- Ventajas competitivas.
- Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.

Según Julieta Ojeda Gómez en su publicación *“La Cooperación Empresarial como estrategia de las PyMes del Sector Ambiental”* del año 2009; las relaciones de cooperación empresarial representan la posibilidad para las PyMes de crear una ventaja diferencial entre lo que éstas hacen y su competencia, logrando así una ventaja competitiva (Briones et al., 2006, 2007; Martín del Peso, 2004; Martín y Gaspar, 2005). Las principales manifestaciones de estas relaciones interempresariales se muestran en el Gráfico 4. Varias de ellas pueden representar vínculos de cooperación, tanto en redes locales como en redes internacionales, si cumplen con los principios y características de la cooperación empresarial.

Gráfico 4.

Principales relaciones empresariales entre PyMes



Fuente: Julieta Ojeda Gómez, 2009, *“La Cooperación Empresarial como estrategia de las PyMes del Sector Ambiental”*

Como puede observarse, el gráfico señala que las relaciones entre las Pymes pueden establecerse de manera formal, es decir, mediante la firma de un contrato, en tanto que la manera informal representa los compromisos verbales entre empresarios. Cabe aclarar que estos últimos no minimizan el grado de compromiso

entre los contrayentes. Tanto los acuerdos formales como los informales pueden ocurrir en la mayoría de las actividades que el gráfico agrupa en la casilla de acuerdos contractuales. Es importante mencionar que dentro de las actividades que se encuentran listadas en esta casilla, algunas, por su naturaleza, implican el establecimiento de una relación formal, como es el caso de las licencias o las franquicias. En cambio, el intercambio de información o la subcontratación, no necesariamente se realiza mediante la firma de un contrato pues el compromiso puede asumirse verbalmente.

La diferencia entre los contratos tradicionales y los contratos no tradicionales radica en que, en esencia, un acuerdo tradicional refleja una relación económica al ser una transacción de negocios que no persigue un objetivo común. Sin embargo, como se muestra en el Gráfico 4, algunas de las relaciones listadas en la casilla de contratos tradicionales pueden convertirse en una relación de cooperación. En el caso de los contratos no tradicionales, existe un trabajo conjunto de las empresas por lograr un objetivo común y crear valor que genere un beneficio recíproco y, en la medida de lo posible, equitativo.

La inserción de las PyMes en redes de cooperación empresarial ha sido una estrategia útil ya que facilita el acceso a ciertas ventajas, generalmente asociadas a las grandes compañías, sin perder su identidad, flexibilidad y decisión de asumir ciertos riesgos.

Estas redes pueden ser locales o internacionales según se establezcan entre empresas que se encuentran en un mismo territorio o en diferentes países. Una relación de cooperación terminará cuando se aprecie que los beneficios derivados de ésta no son equitativos, cuando exceden los costos de mantenerla o se ha cubierto el propósito de dicha relación.

1.3.2. Propuesta de un modelo de gestión para PyMes, centrado en la mejora continua

Este modelo fue propuesto por Luis Cárdenas Gómez y Ester Fecci Pérez en su artículo, *Propuesta de un modelo de gestión para PyMes, centrado en la mejora continua*, de la Universidad Austral de Chile, el año 2007, centrando su atención en la propuesta de un modelo de gestión de calidad, basado en la mejora continua para las PyMes y su adaptación a la innovación, aplicación de nuevas tecnologías.

Dado que este modelo se enfoca en la calidad cuya esencia es la mejora continua, buscando que todos los individuos se involucren en la cadena productiva, adquiriendo un compromiso. El autor menciona en su publicación a Eduardo Deming (1996) quien nos dice que: “la administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”.

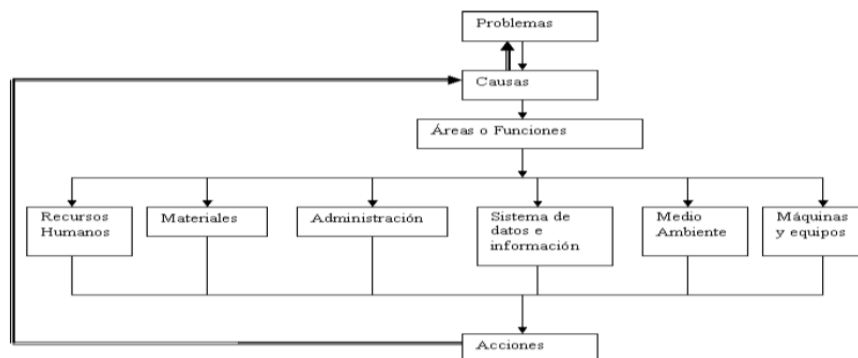
El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que les ayudarán a permanecer en el mercado, esta herramienta es muy importante en la aplicación de las empresas puesto que consigo trae muchos beneficios a todos los involucrados de la empresa así como al proceso de sus operaciones.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, permitiendo que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen. Es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

La identificación de las oportunidades de mejora, es la base para poder administrar los esfuerzos de mejora continua en la empresa, permitiendo focalizar y priorizar las acciones pertinentes. El flujo de este modelo véase en el Gráfico 5.

Gráfico 5.

Modelo propuesto de mejora continua



Fuente: Luis Cárdenas Gómez y Ester Fecci Pérez en su artículo, *Propuesta de un modelo de gestión para PyMes, centrado en la mejora continua*, de la Universidad Austral de Chile, el año 2007.

Para una empresa en particular el orden de priorización debe ser cotejado de acuerdo con su realidad, por lo que el orden de prioridad puede variar.

El modelo de Gestión basado en la Mejora Continua propuesto, busca aportar al pequeño y mediano empresario una herramienta útil, adaptable y eficaz para el desarrollo de su empresa.

El plan de mejora propuesto se centra fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar y enriquecer la Gestión de Recursos Humanos y de la Administración de procedimientos. En estas áreas se detectó una falencia o debilidad por parte de los directivos en el ámbito de la “planificación estratégica”, puesto que la mayoría declara no proponerse metas de mejoramiento de la calidad en el largo plazo.

Si bien este modelo es importante, por el hecho de enfocarse en la calidad, es un modelo que se enfoca más que todo en los problemas internos, de la empresa, más no incide en los factores externos, es un tanto complicado aplicarlo a la realidad de las PyMes en Bolivia, porque las características de éstas difieren a las características de una PyMe que propone el autor, se debe tomar en cuenta que los procesos de producción en Bolivia son complejos, el acceso a la tecnología o maquinaria e infraestructura es costosa. Este modelo teórico difícilmente se ajusta a las características de las PyMes en Bolivia, por lo cual se tomará en cuenta como referente, más el primer modelo propuesto es el que se ajusta a las características de las PyMes en Bolivia, puesto que la mayoría de éstas son empresas cuyo objetivo debe ser el crecimiento del negocio.

1.4. Marco Histórico

Según el libro de Emilio Zeballos y Enrique Velasco, *Contribuyendo al desarrollo de la PyMes la experiencia boliviana*, La Paz, FUNDES, 2003, en Bolivia el desarrollo de las PyMes ha adquirido importancia. Hacia fines de los setenta, los casos del sector textil italiano y de la industria automotriz y electrónica en Japón surgieron como ejemplos emblemáticos de la importancia de la PyMe para el crecimiento económico y en la generación de empleo.

Dada esta situación en Bolivia se adoptaron políticas para promover y favorecer el desarrollo de las PyMes:

En 1979 se crea el Instituto Boliviano de Pequeña Industria y Artesanía, (INBOPIA), y se aprueban disposiciones legales para facilitar el acceso al financiamiento y a mercados para la Pequeña Industria y Artesanía.

En 1985, empresarios del sector crean la FEBOPI, bajo la cual se organizan Asociaciones o Cámaras Departamentales de PYME en todo el país.

Desde 1985 se organizan diversas instituciones privadas, con y sin fines de lucro para apoyar a los sectores empresariales de pequeña escala. Hacia fines de esa década, las ONG's e Instituciones Privadas de Desarrollo Social (IPDS) muestran una marcada tendencia a especializarse en microempresa más que en PYME.

Con el propósito de apoyar la Pequeña Industria, en 1989 se crea el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) que luego se transforma en el Servicio de Asistencia Técnica, (SAT).

Acelerada expansión de la oferta de micro crédito hasta 1998.

En 1994 se crea la Dirección Nacional de Artesanía, Micro, Pequeña y Mediana Industria en el Viceministerio de Industria y Comercio Interno del Ministerio de Desarrollo Económico y, en 1997 el Viceministerio de Microempresa en el Ministerio de Trabajo.

La Ley del Diálogo reconoce en 2001 a la Pequeña Industria y a los micro y pequeños productores urbanos y rurales como actores centrales del desarrollo.

Según la publicación de Carlos Ferraro, *Apoyando a las PyMes, Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe*, el año 2011; actualmente tenemos el Viceministerio de la Micro y Pequeña empresa dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el cual trabaja para promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, trabajando conjuntamente a la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en la elaboración de demandas y propuestas que favorezcan al sector. Por otro lado, existen las Cámaras Departamentales de la Pequeña Industria y Artesanía (CADEPIA), tanto en Cochabamba y Santa Cruz, que son instancias afiliadas a las cámaras departamentales de industria de dichos departamentos y, por ende, a la Cámara Nacional de Industrias (CNI).

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en su artículo 318 establece: "El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de

estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales; el Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo”.

En su artículo 330, referido a la política financiera establece: “El Estado, a través de su política financiera, priorizará la demanda de servicios financieros de los sectores de la micro y pequeña empresa, artesanía, comercio, servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción”.

Finalmente en el artículo 334 la Constitución Política del Estado en el marco de sus políticas sectoriales, establece: “Las micro y pequeñas empresas, así como las organizaciones económicas campesinas y las organizaciones o asociaciones de pequeños productores, quienes gozarán de preferencias en las compras del Estado”.

El actual gobierno de Bolivia en su Plan Nacional de Desarrollo, propone involucrarse en el sector financiero para canalizar recursos a favor de unidades productivas, que el sector financiero considera de alto riesgo, por lo cual dentro del Plan Nacional de desarrollo propone:

La política de financiamiento: “Financiar la ejecución de las prioridades productivas estratégicas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (pág.239). Es necesario que las estrategias departamentales y municipales, sean incluyentes y concertadas respecto a los productores. Este sistema financiero está dirigido principalmente hacia la unidad económica campesina y a sus organizaciones, a los artesanos y a la micro, pequeña y mediana empresa, que forman parte de los diferentes sectores, redes, y complejos productivos, priorizados en este Plan”.

“Para tal efecto, el SINAFID proveerá financiamiento a la nueva matriz productiva y promoverá la producción de bienes y servicios, en los que el país tenga ventajas de inserción en mercados externos e internos. Una mayor eficiencia y competitividad del mercado financiero evitará que se transfieran al sector productivo las elevadas tasas de interés. Se democratizará el acceso al financiamiento, favoreciendo la innovación financiera que permita llegar a zonas más alejadas y que facilite el acceso de aquellos que todavía no son atendidos por entidades financieras privadas. Se favorecerá el desarrollo productivo privilegiando el apoyo a los productores campesinos e indígenas, colonizadores, artesanos, micro, pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, para la formación de capital comunitario”.

“A través de la adecuación institucional de la Nacional Financiera Boliviana SAM (NAFIBO) a Banco de Desarrollo Productivo, Banco de Segundo piso, el Estado canalizará recursos de financiamiento para inversiones de largo plazo. La entidad privilegia la producción agropecuaria, así como la micro, pequeña y mediana empresa”.

Dentro de las políticas nacionales productivas:

“La política de comercio exterior forma parte de la nueva modalidad de relacionamiento económico internacional, consistente en un patrón exportador diversificado y con mayor valor agregado. Esta política implica el uso de criterios de selectividad en la aplicación de incentivos fiscales, financieros e institucionales a las exportaciones. Con relación a las importaciones, se implementarán medidas apropiadas para proteger al mercado interno frente al contrabando y a las prácticas desleales de comercio”.

“La política de seguridad alimentaria con soberanía privilegiará la producción nacional en términos de cantidad y calidad para el mercado interno, destinará los excedentes al mercado internacional, logrará transformar y consolidar los sistemas productivos alimenticios, ecológicos, sustentables con responsabilidad social”.

Los Complejos Productivos Integrales (CPI's) emergen como una estrategia de desarrollo que amplía su enfoque hacia las dimensiones social, cultural, política, ambiental, anteriormente ausentes en las propuestas de crecimiento. Los CPI's son entendidos como un conjunto articulado de actores, actividades condiciones y relaciones sociales de producción en torno a la matriz productiva, en el ámbito sectorial y territorial, donde el Estado interviene generando equidad, en la redistribución de la riqueza, distribución y redistribución del ingreso, fortaleciendo y empoderando, de manera prioritaria, a los pequeños productores urbanos y rurales para Vivir Bien.

Según la información obtenida sobre la evolución de las PyMes se puede observar que en Bolivia existe más apoyo a la MyPe que a las PyMes, sin embargo el apoyo que recibe el sector no favorece el crecimiento de las mismas, puesto que aún existe mucha informalidad en el sector, las mayoría de los microempresarios son de carácter unipersonal y han surgido debido a la crisis económica que afecta a toda la población, por lo cual el microempresario no ha creado su empresa con una visión

de emprender, simplemente han optado por una forma de sobrevivir a la crisis que enfrentan.

A lo largo del tiempo las PyMes han tenido apoyo por diferentes sectores, sin embargo durante los últimos años, la prioridad ha sido el microempresario; por lo cual las PyMes se han visto afectadas puesto que existen muchos obstáculos que han provocado cierre de muchas empresas, dando lugar al informalismo y la creación e incremento de microempresas.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE SUCRE

2.1. Marco General

En Bolivia las empresas se han visto afectadas por varios factores como factores externos, desde la desaceleración económica que se presenta no sólo en el país, también en el mundo, los numerosos conflictos sociales que se presentan en el país, los problemas políticos que existen, todo el entorno que rodea a las empresas no es el óptimo para las mismas, por lo cual se han visto afectadas no sólo en su nivel de crecimiento, inclusive muchas de ellas han tenido que cerrar debido a los problemas existentes en nuestra coyuntura. Sin embargo existen organizaciones y políticas que favorecen a las empresas como PROMUEVE BOLIVIA, que es una institución dependiente del Viceministerio de la micro y pequeña empresa, también se debe mencionar que existen políticas respecto a la otorgación de créditos que favorecen a las empresas y otros medios de financiamiento como la Bolsa Boliviana de Valores y el FOCASE.

Las empresas en la ciudad de Sucre se constituyen en su mayoría dentro de la categoría de micro y pequeñas empresas.

La percepción de las empresas en la ciudad de Sucre respecto a políticas gubernamentales respecto a impuestos y aspectos laborales es negativa, puesto que las mismas generan excesivos gastos en las empresas, sin embargo la percepción respecto al financiamiento es positiva, la mayoría considera que existen mejoras. Las necesidades de financiamiento en las empresas son para inversión en activos, lo que indica que las empresas buscan mejorar y crecer en la coyuntura económica.

Dentro de este capítulo se abordará temas relacionados a los aspectos económicos del departamento de Chuquisaca, las políticas existentes respecto a apoyo a actividades productivas, canales de comercialización, el acceso al financiamiento y políticas sobre financiamiento, también se hará énfasis respecto de aspectos políticos, la economía mundial y nacional, aspectos sociales y aspectos tecnológicos, también se abordará temas relacionados a la situación actual de las empresas en Sucre, el nivel de financiamiento de las mismas y un análisis FODA de las empresas de la ciudad de Sucre. También se tiene el análisis sobre la base de

los resultados de la encuesta realizada a las empresas de Sucre y finalmente las conclusiones del capítulo II.

2.2. Aspectos socio-económicos del departamento de Chuquisaca

2.2.1. Actividades Económicas de Chuquisaca

De las actividades económicas del departamento de Chuquisaca se puede destacar el sector de hidrocarburos, sector de industria alimenticia y bebidas, sector de materiales de construcción, industria de textiles y confecciones. En las tierras fértiles de origen coluvie aluvial siembran una gran variedad de cultivos.

- Agricultura. El departamento produce: maíz, vid, maní, trigo, cebada, ají, cebolla, papas, legumbres, verduras, hortalizas y variedad de frutas.
- Ganadería. La ganadería tiene índices elevados, cualitativa y cuantitativamente, sobre todo, adquiere importancia el ganado bovino, porcino, caprino y ovino, existiendo también en importancia el equino.
- Minería. Se encuentran yacimientos de plomo, zinc, cobre, plata y antimonio. Tiene grandes depósitos de caliza, merced a los cuales se desarrolla la industria cementera.
- Hidrocarburos. El territorio de departamento posee grandes yacimientos de petróleo y gas natural.

2.2.2. Políticas de apoyo a las actividades productivas

En las políticas de desarrollo del Plan de Desarrollo Departamental de Chuquisaca 2012-2016 enfocado a la actividad Productiva se encuentran:

Política 1.10. Industrialización y generación de valor agregado de la producción primaria

Política orientada a generar empleo digno y sostenible para los Chuquisaqueños con enfoque de género y que permita una demanda solvente capaz de mejorar los niveles de consumo de productos locales y departamentales.

Dentro de las acciones prioritarias se encuentran:

- Creación y fomento de las MyPes, PyMes comunitarias
- Fortalecimiento de las organizaciones empresariales asociadas (cámaras de exportadores, industria y comercio de Chuquisaca).

2.2.3. Políticas sobre Canales de Comercialización

Dentro de las políticas de desarrollo del Plan de Desarrollo Departamental de Chuquisaca 2012-2016 enfocado a la actividad Comercialización se encuentran:

Política 1.11. Comercialización interna y externa

Política orientada a dinamizar el mercado mediante el establecimiento de un sistema de información que le permita al productor desenvolverse con mayor seguridad y conocimiento, siempre con la perspectiva de disminuir la participación de los intermediarios, además de establecer una mejor línea motivacional de consumir lo nuestro.

Dentro de las acciones prioritarias se encuentran:

- Investigación de mercados para productos potenciales
- Promoción de productos exportables en mercados internos y externos
- Desarrollo de servicios para la exportación e importación

2.2.4. El acceso al financiamiento

2.2.4.1. Financiamiento mediante crédito Bancario PyMe

El Crédito Productivo según la Ley N°393 de Servicios Financieros es: “Financiamiento destinado a productores, para fines de producción y servicios complementarios a la producción, como ser acopio, almacenamiento, comercialización, transporte, tecnología productiva y otras complementarias al proceso productivo que requiera el productor, de acuerdo a la definición que para este efecto establezca la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI. Se considerará dentro de este rubro a la producción intelectual de acuerdo a reglamentación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero -ASFI.

Según la Ley N°393 de Servicios Financieros en el artículo 94 respecto al Financiamiento al Sector Productivo: “El Estado participará directa y activamente en el diseño e implementación de medidas para mejorar y promover el financiamiento al sector productivo de la economía, a través de las entidades financieras, a fin de lograr una eficiente asignación de recursos para apoyar la transformación productiva, la generación de empleo y la distribución equitativa del ingreso. Estas medidas, velarán porque el destino final de los recursos sea el financiamiento a actividades de las cadenas productivas en sus diferentes etapas, actividades

complementarias a los procesos productivos, actividades de comercialización en el mercado interno o externo y otras actividades relacionadas con el ámbito productivo.”

Según la Ley N°393 de Servicios Financieros en el artículo 96 respecto a los Servicios Complementarios: “El financiamiento al sector productivo al que se refiere el Artículo 94 de la presente Ley, deberá contemplar la asignación de recursos a productores para fines de producción y a servicios complementarios a la producción, como ser acopio, almacenamiento, comercialización, transporte, tecnología productiva y otras complementarias al proceso productivo que requiera el productor, de acuerdo a la definición que para este efecto establezca la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI. El financiamiento al sector productivo, podrá incluir la asistencia técnica de manera directa o indirecta a los productores, por parte de las entidades financieras.”

2.2.4.2. Financiamiento mediante la Bolsa Boliviana de Valores-Mesa de Negociación Pyme

De acuerdo a la información en la página web de la Bolsa Boliviana de Valores (BBV), la Mesa de Negociación es un mecanismo centralizado administrado por la BBV, que tiene como objeto fundamental el desarrollo de un mercado de valores organizado. Este mecanismo se ha consolidado para el financiamiento de empresas catalogadas como pequeñas o medianas.

- **Ventajas para la PyMe**

El financiamiento a través de la bolsa es generalmente más barato y bajo condiciones más favorables que el ofrecido por las fuentes tradicionales, debido a que se obtiene directamente de los inversionistas.

Las emisiones de pagarés en Mesa de Negociación se realizan en el marco de un Margen de Endeudamiento. De esta manera, la empresa cuenta con un financiamiento similar al concedido a través de una línea de crédito bancaria.

Las PyMes proyectan una imagen corporativa de transparencia hacia sus diferentes grupos de interés (socios comerciales, proveedores, clientes, otros acreedores, competencia, etc.). La bolsa ofrece liquidez a los valores emitidos ya que sus inversionistas los pueden comprar y/o vender cuando ellos lo deseen.

- **Instrumentos de Financiamiento para la PyMe**

Técnicamente una PyMe puede emitir cualquier tipo de valor dentro el mercado de valores boliviano, ya sean estos bonos, pagarés o acciones. Sin embargo, a través de la Mesa de Negociación PyMe la normativa vigente solo permite la negociación de pagarés.

2.2.5. Programas de apoyo a financiamiento

Según la información obtenida del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en su publicación *El Gobierno Nacional crea Fondo Semilla para apoyar a los nuevos emprendimientos productivos y de servicios, 2017*; en el marco de la política de apoyo e incentivo al sector productivo, el Gobierno Nacional anunció la creación de un Fondo que beneficiará con créditos del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) a los emprendimientos que tengan una antigüedad menor a 18 meses.

La creación del Fondo para Capital Semilla (FOCASE) para la otorgación de créditos, por parte del Banco de Desarrollo Productivo (BDP), a personas que requieran financiamiento para la primera inversión de emprendimientos productivos o de servicios, y para capital de operación e inversión de micro y pequeñas unidades productivas con menos de 18 meses de antigüedad.

- **Beneficiarios del FOCASE**

Podrán beneficiarse de este fondo técnicos, profesionales y otras personas naturales que requieran financiamiento para la primera inversión de un emprendimientos productivo o de servicios y las micro y pequeñas empresas del sector productivo de reciente puesta en marcha, con necesidades financieras para superar su etapa embrionaria (hasta 18 meses de antigüedad).

El FOCASE podrá financiar hasta el 85% del monto total del proyecto o emprendimiento, con límite máximo de UFV 100.000 con una tasa de interés de 11,5% anual, en un plazo de 5 años cuando éste sea destinado a capital de inversión y hasta un año cuando sea para capital de operaciones.

Dentro de las políticas de desarrollo del Plan de Desarrollo Departamental de Chuquisaca 2012-2016 enfocado al financiamiento se encuentran:

Política 1.18. Financiamiento – Acceso para todos los productores

Política orientada a permitir mejorar y ampliar la oferta de servicios financieros de fomento y de fácil acceso para el sector productivo, principalmente las micro finanzas que estén asentadas en los municipios rurales de Chuquisaca.

Dentro de las acciones prioritarias se encuentran:

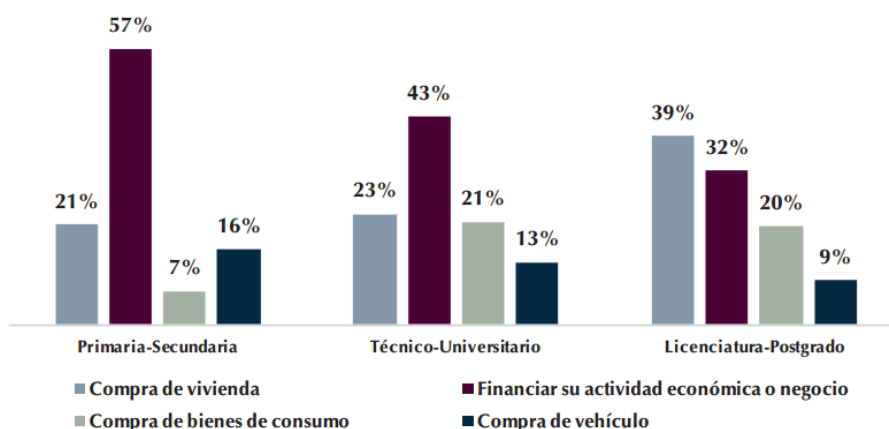
- Formación de un fondo financiero crediticio de apoyo al sector agropecuario y adecuado a las posibilidades y requisitos que cuentan los pequeños productores
- Promover la operación del seguro agrícola

2.2.6. Comportamiento de las personas respecto a las actividades financieras en Bolivia

Según la *Segunda Encuesta Nacional de Servicios Financieros* realizada por la ASFI, en la gestión 2016, los resultados fueron:

Gráfico 6.

Proporción de consumidores financieros que tiene crédito por nivel de educación, según tipo de crédito



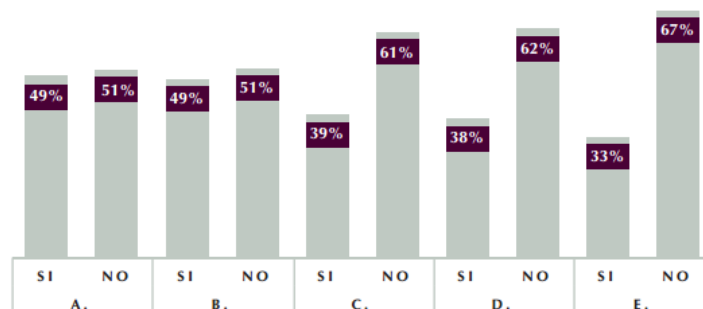
Fuente: Segunda encuesta nacional de Servicios Financieros de la ASFI, 2016

La tendencia de los consumidores financieros con nivel de educación primaria-secundaria es destinar su crédito a financiar su actividad económica o negocio (57%); la misma situación podemos encontrar en el grupo de los técnicos-universitarios, aunque en menor proporción a el primer grupo; sin embargo para los consumidores financieros con licenciatura-posgrado existe una mayor tendencia a

destinar su crédito a la compra de vivienda (39%) y en segundo lugar financiar su actividad económica o negocio (32%). Con lo cual se puede observar que dentro del primer y segundo grupo existe una mayor predisposición para adquirir créditos productivos.

Gráfico 7.

Pregunta 12,5. ¿Considera que los servicios financieros que prestan las entidades financieras contribuyeron...?



- A. a que inicie un emprendimiento o negocio?
 B. al crecimiento y/o mejora de su negocio?
 C. a que cuente con vivienda propia?
 D. a que realice mejoras y/o remodelaciones de su vivienda?
 E. a que satisfaga otras necesidades financieras?

Fuente: Segunda encuesta nacional de Servicios Financieros de la ASFI, 2016

El 49% de los consumidores financieros consideran que los servicios financieros prestados por las entidades financieras contribuyeron a que inicien un emprendimiento o negocio o al crecimiento y/o mejora al mismo.

Respecto a las políticas referidas al desarrollo de las actividades productivas, la gobernación de Chuquisaca propone acciones que beneficiarán al desarrollo de todo el departamento; respecto a las políticas referidas a los canales de comercialización las acciones a realizarse serían productivas debido a que las empresas en la ciudad de Sucre tienen dificultad para poder vender sus productos y/o servicios fuera del departamento debido a la geografía que Chuquisaca presenta, sin embargo con las acciones que la Gobernación presenta se puede facilitar la gestión de la venta de los productos y/o servicios de empresas locales.

En cuanto a los tipos de financiamiento para PyMes, se encuentran los créditos productivos de acuerdo a la Ley de Servicios financieros, la mesa de negociación PyMe de la BBV y el FOCASE, que son formas de acceder a financiamiento, por lo

cual las empresas tienen varias alternativas respecto a buscar financiamiento, en mejores condiciones.

2.3. Análisis del Macro entorno

2.3.1. Factores Político-Legales

2.3.1.1. Factores Políticos

2.3.1.1.1. Situación Política

Según el informe socio, cultural y político, los años 2015-2016 fueron caracterizados por la campaña electoral, las elecciones subnacionales del 29 de marzo del 2015 y la campaña por el Referéndum Constitucional del 21 de Febrero del 2016.

- **Elecciones Subnacionales el 2015**

Se desarrolló la campaña electoral de cara a las elecciones subnacionales, para elegir a las autoridades departamentales, municipales y regionales, del 29 de marzo del 2015. Los resultados de las elecciones indicaron que la oposición gana tres gobernaciones, va a la segunda vuelta en dos departamentos y controla las principales alcaldías del país. El Movimiento Al Socialismo MAS perdió la dirección de dos regiones clave del país: La Paz y Tarija.

- **Referéndum Constitucional del 21 de Febrero del 2016**

El Gobierno convocó a la consulta por la reelección. Los resultados del Referéndum han sido una sorpresa para el Gobierno. El No a la reforma constitucional se impuso con el 51,3% de los votos frente a 48,7% del Sí. Estrecho margen que, sin duda, muestra la fortaleza del partido en el gobierno, a pesar de 10 años de poder, pero es un signo de que empieza a debilitarse y, sobre todo, tras las últimas denuncias de corrupción, el mismo Presidente Evo Morales ha perdido su imagen de hombre intachable. Las críticas de corrupción y los escándalos de la vida personal del Presidente, unidas a las grandes sospechas de tráfico de influencias y de uso arbitrario del poder, han hecho mella en su imagen.

Tras el referéndum se abre un período de incertidumbres con una gran división política y la sensación de que se endurecerán las posturas, habrá represalias y una lucha política e ideológica más dura todavía, además de la lucha por la sucesión en el partido de gobierno.

La situación política que existe en el país y en el mismo departamento demuestra que en el mediano plazo se mantiene la política económica actual, en la que el Estado interviene y tiene protagonismo, manejando la economía nacional.

2.3.1.1.2. Política Económica

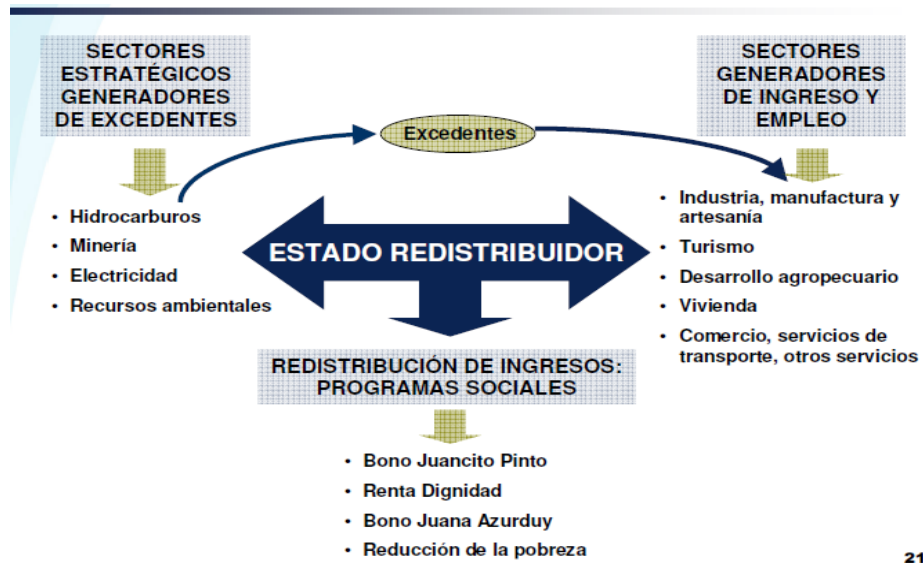
Según el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en su publicación *Política Económica actual del Estado Plurinacional de Bolivia*, 2012, la política económica en el país es la siguiente:

Modelo Económico Social Comunitario Productivo

- El Estado interviene para corregir las fallas del mercado (inexistencia de redistribución de riquezas y monopolio transnacional de empresas estratégicas)
- Participación activa del Estado en la economía. El Estado debe intervenir en la economía a través de sus siete facetas: Planificador, empresario, inversionista, regulador, benefactor, promotor, banquero.
- Nacionalización y control de los RRNN estratégicos.
- Patrón industrializador y desarrollo productivo.
- Estado redistribuidor del ingreso. Descolonizador, incorpora la demanda de sectores sociales en la toma de decisiones.
- Estado promotor de la economía plural (Estado, sector privado, economía social cooperativa y economía comunitaria).
- Crecimiento en función de la demanda externa y demanda interna.
- Generación de ahorro interno para la inversión, menor endeudamiento y superávit fiscal.
- Mayor desarrollo, redistribución y generación de empleo y oportunidades.
- Preservar la estabilidad macroeconómica como patrimonio social e impulsar el desarrollo económico y social, crecimiento económico con redistribución del ingreso.

Gráfico 8.

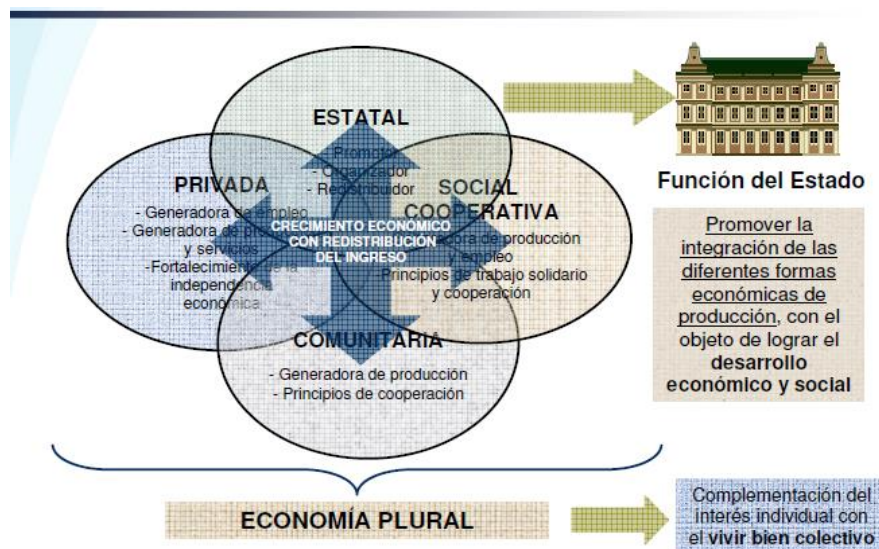
Modelo Económico Social Comunitario Productivo



Fuente: Política Económica actual del Estado Plurinacional de Bolivia, 2012

Gráfico 9.

La Economía Plural



Fuente: Política Económica actual del Estado Plurinacional de Bolivia, 2012

2.3.1.2. Factores Legales

2.3.1.2.1. Inseguridad Jurídica

Según el diario Página Siete en su publicación “ *La Administración Tributaria y la inseguridad jurídica*” del 28 de Mayo de 2017; los casos que expone son una pequeña muestra en relación con el sinfín de formas que la Administración vulnera los derechos de los contribuyentes: desde revisión de liquidaciones cumplidas porque presentan "errores" los cálculos realizados por la propia Administración, hasta supuestas comisiones de contravenciones de no emisión de facturas que nunca ocurrieron y que sólo se justifican porque deben llenar sus metas internas de operativos, etcétera. Manifestaciones que generan desorientación, confusión e incertidumbre y que en derecho recibe un nombre: inseguridad jurídica.

Tan importante es la certidumbre y el respeto a la norma, que la propia Constitución Política del Estado en el artículo 178 Par. I, proclama el Principio de Seguridad Jurídica junto a otros como sustentos de la potestad de impartir justicia.

Se reconocen dos vertientes de la inseguridad jurídica:

1. En la esfera la normativa, proveniente de una defectuosa elaboración de normas, por imprecisión, desorden normativo, incertidumbres en las vigencias, no existen mecanismos de reducción de la arbitrariedad, proliferación de normas, leyes que vulneran principios y normas constitucionales.
2. Pero, sobre todo, la inseguridad se presenta en la esfera aplicativa, en el curso de los procedimientos donde no se respetan y lesionan los derechos de los contribuyentes.

En la esfera aplicativa, entre las causas que genera inseguridad, se puede identificar la alta rotación del personal, que no permite su estabilización, las consecuencias en el desempeño son directas porque el personal está en un constante aprender, no saben cómo responder las peticiones, no se comprometen en dar respuestas o resolver casos delicados y complicados. La politización llevada a niveles extremos ha hecho mella de la Administración Tributaria.

Se debe tomar en cuenta que no solo la Reforma Tributaria es una norma rígida para el sector empresarial, también se debe tomar en cuenta otras leyes que favorecen tanto al Estado como a los trabajadores, las leyes actuales sólo reprimen

al sector empresarial, la Reforma Tributaria busca los mayores niveles de recaudación posibles sin importar de qué forma afectará a las empresas.

2.3.1.2.2. Legislación Económica

La normativa que rige a las empresas dentro del Estado Plurinacional de Bolivia es la siguiente:

- **Constitución Política del Estado (Promulgada el 7 de febrero de 2009)**

Dentro de la sección III nos presenta el derecho al trabajo y al empleo, en su artículo 47 nos dice: “Toda persona tiene derecho a dedicarse al comercio, la industria o cualquier actividad económica lícita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo”.

- **Código de Comercio (Decreto Ley N° 14379 de 25 de febrero de 1977)**

El Código de Comercio es una ley que regula las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial, de acuerdo al artículo 1 de este código.

- **Código Tributario (Ley N° 2492 del 20 de diciembre de 2004)**

El Código Tributario en su artículo 1: “Establece los principios, instituciones, procedimientos y las normas fundamentales que regulan el régimen jurídico del sistema tributario boliviano y son aplicables a todos los tributos de carácter nacional, departamental, municipal y universitario”.

- **Reforma Tributaria (Ley N° 843 del 20 de diciembre de 2004)**

La Reforma Tributaria, indica todos los tributos que se constituyen en obligaciones para la población, dentro de esta ley se encuentran los impuestos que las empresas están obligadas a pagar.

- **Ley General del Trabajo (D.L. de 24 de mayo de 1939 elevado a rango de ley el 8 de diciembre de 1942)**

Dentro de la Ley General del Trabajo se encuentran los derechos y obligaciones que emergen del trabajo, según su artículo 1.

Se puede notar que la mayoría de leyes existentes en el país relacionadas a las empresas, rigen la conducta que las mismas deben tener, las obligaciones que

deben cumplir, pero dentro de las mismas no se encuentra incentivo a la inversión o que se busque promover el crecimiento de las empresas.

Sin embargo, de acuerdo a la página web del Senado en su publicación “*Sancionan proyecto para potenciar y fortalecer a las Micro y Pequeñas Empresas*”, de la gestión 2017, se sancionó la Ley N° 195/2017-2018 de Micro y Pequeñas Empresas, “Con el objetivo de potenciar, fortalecer y desarrollar a ese sector productivo del país, con la generación de políticas y promoción de la producción orientadas a otorgar una mejor calidad de vida a los productores; estableciendo políticas de desarrollo, apoyo en la comercialización, procesos de registro e incentivos al consumo y la promoción de bienes producidos por las micro y pequeñas empresas, en el marco de la economía plural, priorizando estructuras asociativas, orientadas a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien”, señala el artículo primero de la mencionada norma.

Si bien, recientemente se promulgó una ley para las MyPes, se debe tomar en cuenta que la mayoría de las Micro empresas son de carácter informal o emprendimientos que se iniciaron por necesidad y no con carácter emprendedor; razón por la cual se considera importante generar una ley de fomento a las PyMes, puesto que las mismas tienen mayores posibilidades de crecimiento, debido a la magnitud del negocio y el enfoque con el que se crean estas empresas, pues buscan acrecentar el negocio.

2.3.2. Factores Económicos

2.3.2.1. Crecimiento Económico

2.3.2.1.1. Economía Mundial

De acuerdo con la publicación de las Naciones Unidas *Situación y perspectivas de la economía mundial 2016*, en la gestión 2015, la economía mundial se ha visto frenada por diversas turbulencias: incertidumbres macroeconómicas y volatilidad persistentes; bajos precios de las materias primas y flujos de comercio decrecientes; volatilidad creciente de tipos de cambio y flujos de capital; estancamiento de la inversión y disminución del crecimiento de la productividad; y una continua desconexión entre las actividades del sector financiero y las del sector real.

- **La caída en los precios de las materias primas ha tenido significativos efectos negativos en los flujos de comercio y en las finanzas públicas**

Los saldos de cuenta corriente de los exportadores de materias primas se han deteriorado y, dada la salida neta de capitales de muchas economías dependientes de materias primas, los países se han visto obligados bien a utilizar sus reservas internacionales, o bien a recortar las importaciones.

De acuerdo a la publicación de las Naciones Unidas *Situación y perspectivas de la economía mundial 2017*, de la gestión 2016; la economía mundial se expandió solamente en un 2.2% en 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009. Entre los factores que están afectando el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar el débil ritmo de la inversión, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. Asimismo, los bajos precios de las materias primas han exacerbado estos problemas en muchos países exportadores de materias primas desde mediados de 2014, mientras que los conflictos y las tensiones geopolíticas continúan afectando las perspectivas económicas en varias regiones.

- **El crecimiento de los países menos desarrollados permanece bastante por debajo de la meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible de “al menos un 7% de crecimiento del PIB**

Este crecimiento por debajo de la meta constituye un riesgo para el importante gasto público en salud, educación, protección social y adaptación al cambio climático. De hecho, la adaptación al cambio climático es un aspecto fundamental para los países menos desarrollados, pues siguen siendo altamente vulnerables a los desastres naturales y las perturbaciones meteorológicas.

- **Perspectivas América Latina y el Caribe**

Según la publicación del Banco Mundial *El Banco Mundial reduce al 2,4% el pronóstico del crecimiento mundial en 2016*, del año 2017; los pronósticos, en la región se registrarán una contracción del 1,3 % en 2016 tras una disminución del 0,7 % en 2015, la primera vez en más de 30 años que se registra una recesión en dos años consecutivos.

2.3.2.1.2. Economía Nacional

Según la *Memoria Económica 2015* del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la gestión 2015 se caracterizó por un contexto económico internacional poco favorable para la región, la mayor economía latinoamericana, Brasil, se contrajo, se suscitaron bajas en los precios de las materias primas, y la economía china se ralentizó; asimismo, las economías avanzadas no presentaron una recuperación significativa sobre las secuelas derivadas de la crisis internacional financiera. Ante este panorama, la economía boliviana, una vez más, demostró su resiliencia ante una demanda externa mermada.

- **Producto Interno Bruto**

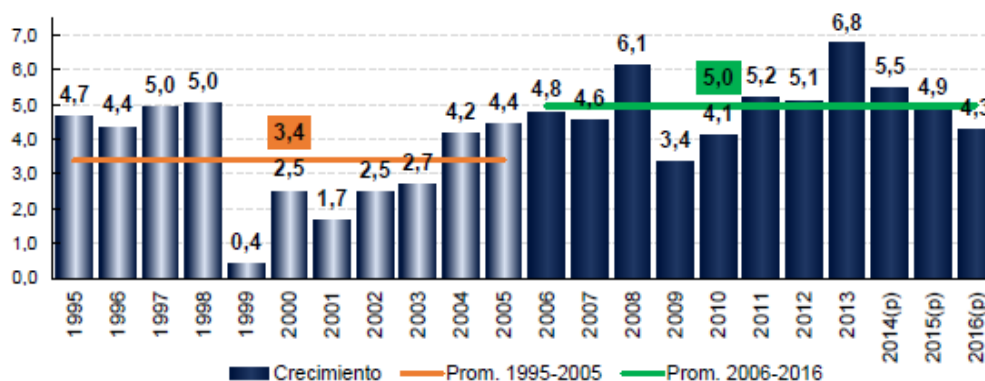
En 2015, el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia se incrementó en 4,8% respecto a 2014. Este nivel de expansión se posicionó como el más alto entre los países de Sudamérica; logro que se suscitó por segundo año consecutivo y por tercera vez desde 2009. El crecimiento económico de Bolivia estuvo fundamentado principalmente en el fortalecimiento de la demanda interna, que incidió en 5,0 puntos porcentuales (pp.) en la tasa de crecimiento del producto.

Pese contexto internacional negativo y fenómenos climatológicos adversos, el país mantuvo un desempeño económico sólido y sostenido en 2016. EL PIB creció en 4,3% y alcanzó por tercer año consecutivo el primer lugar en crecimiento económico de América del Sur.

Gráfico 10.

Crecimiento del PIB en Bolivia, 1996-2016

(En Porcentaje)



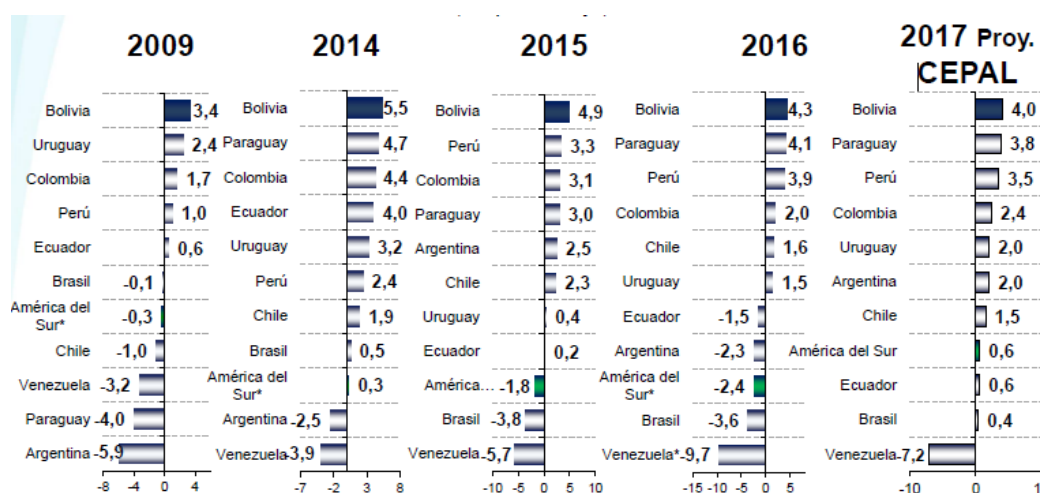
Fuente: Memoria económica 2016, Ministerio de economía y finanzas públicas

Según la *Memoria Económica 2016* del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en 2016, Bolivia mantuvo su solidez económica y ratificó el liderazgo del crecimiento económico en América del Sur, por tercer año consecutivo. El PIB del país creció en 4,3% por encima de países como Brasil, Chile, Argentina, entre otros. (Gráfico N°11).

Gráfico 11.

Crecimiento del PIB en Sudamérica, 2009-2016

(En Porcentaje)



Fuente: Memoria económica 2016, Ministerio de economía y finanzas públicas

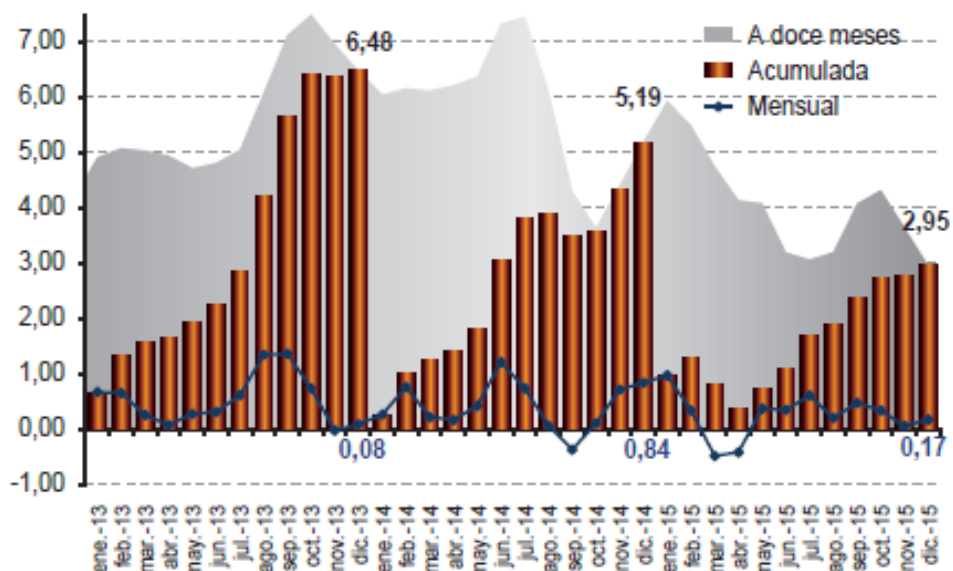
2.3.2.2. Inflación

Según la *Memoria Económica 2015* del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a lo largo de la gestión 2015, la inflación se mantuvo controlada, con variaciones mensuales menores al 1,0%. Así, en toda la gestión el aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) alcanzó a 2,95%, menor a la meta prevista en el Programa Fiscal Financiero. Con este nivel, Bolivia se posiciona como el país que registró la menor tasa de inflación en relación a los países de la región (Gráfico N°12).

Gráfico12.

Inflación mensual, acumulada y a doce meses, 2013-2015

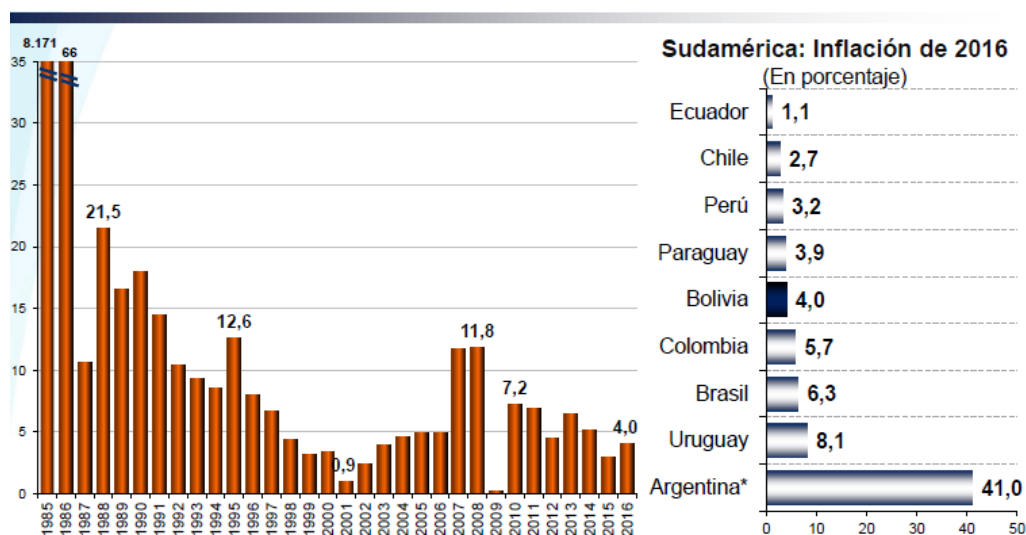
(En porcentaje)



Fuente: Memoria económica 2015, Ministerio de economía y finanzas públicas

De acuerdo a la *Memoria Económica 2016* del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en 2016, la inflación fue de 4,0%, cifra inferior a la proyectada a inicio de gestión de 5,3%. Resultado de las medidas aplicadas por el gobierno nacional, como: a) Inversiones en riego lo que permitió atenuar los efectos de la sequía, b) Realización de las ferias del “Precio y Peso Justo” que contribuyeron a abastecer la demanda de alimentos y controlar los precios, entre otras. (Gráfico N°13).

Gráfico 13.
Bolivia: Inflación Anual, 1985-2016
(En Porcentaje)



Fuente: Memoria económica 2016, Ministerio de economía y finanzas públicas

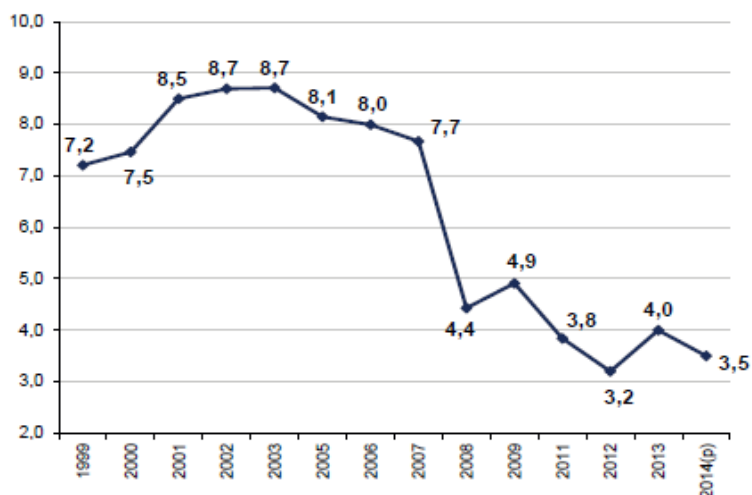
2.3.2.3. Tasa de Desempleo

Según la *Memoria Económica 2015* del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en los últimos diez años la tasa de desempleo presentó una disminución sustancial. En 2014, ésta se situó en 3,5% (Gráfico N°14).

Este resultado se atribuye al aumento en la demanda laboral generado por el dinamismo de la actividad económica, los niveles récord de la inversión pública, la creación de nuevas de empresas, además de los programas de empleo desarrolladas por el gobierno nacional.

Gráfico 14.

Tasa de Desempleo abierto urbano en Bolivia 1999-2014
(En porcentaje)

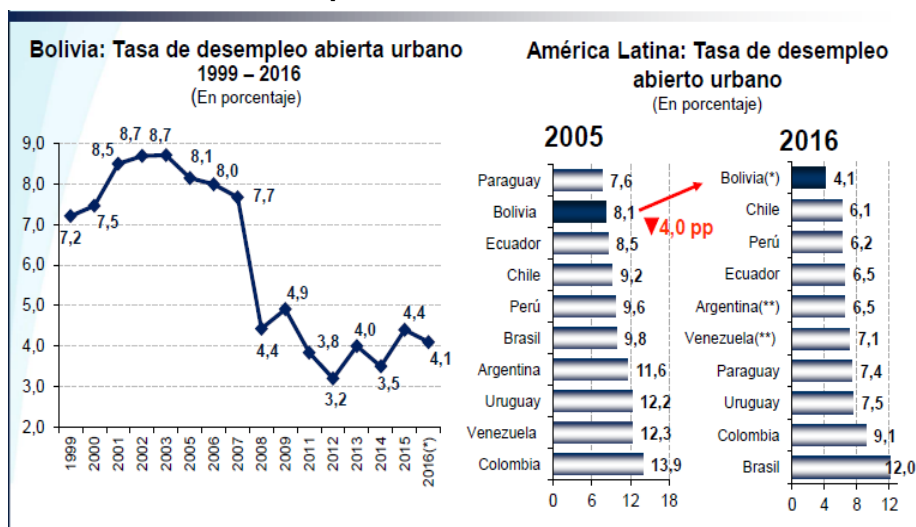


Fuente: Memoria económica 2015, Ministerio de economía y finanzas públicas

Según la *Memoria Económica 2016* del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en la gestión 2016; el buen desempeño de la economía nacional, los mayores niveles de inversión pública ejecutada, la creación de empresas, los programas de empleo, entre otras medidas, contribuyeron a una reducción sustancial del desempleo en el país, destacando la disminución de este indicador respecto a países vecinos. (Gráfico N°15).

Gráfico 15.

Tasa de Desempleo abierto urbano en Bolivia



Fuente: Memoria económica 2016, Ministerio de economía y finanzas públicas

2.3.2.4. Recursos Estratégicos

De acuerdo con la publicación del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas *La Industrialización de Recursos es Clave*, en el año 2010; Bolivia es considerado como un productor de materias primas, gas, productos agrícolas o minerales; con la industrialización, esas materias primas son procesadas y se les da un valor agregado, por tanto, el producto final se vende a mejores precios en el exterior, además, se genera fuentes de trabajo e impulsa el crecimiento de la economía del país.

2.3.3. Factores Sociales

2.3.3.1. Mercado de Trabajo

El mercado laboral boliviano se caracteriza por una creciente precariedad, que está llegando a extremos, a pesar del buen desempeño que la economía ha registrado en los últimos años. Hay un poco menos de desempleo, pero hay más empleo informal. Menos desempleo, pero más subempleo. Menos desempleados, pero más empleos temporales, con bajos salarios, sin seguridad social y sin oportunidades para el ejercicio de los derechos laborales.

Un estudio de la Cámara Nacional de Comercio revela que en el período 2007-2012, la población ocupada con empleo estable, vale decir con personal en planilla, (con aguinaldo, con seguro de salud y afiliado a alguna AFP) se redujo del 12% al 8% a causa de la creciente carga laboral. Otro indicador de precariedad laboral es que, del 56% de la población ocupada que está en condición de asalariado, menos del 20% accede o tiene condiciones como para ejercer sus derechos laborales, a pesar de una profusa legislación laboral. Esto muestra que, en la práctica, los derechos laborales son objeto de permanente atropello.

- **Desempleo**

Según una publicación de la página Nueva Economía *Mercado Laboral en creciente deterioro*, en 2017; la tasa de desempleo es una constante pugna entre las cifras oficiales y las del CEDLA. El INE asegura que el desempleo asciende a 3.2%, mientras que el CEDLA calcula que el desempleo abierto urbano asciende al 7.9% (2011).

Los segmentos más golpeados con el desempleo son las mujeres (10.5%), los jóvenes (14.5%), los pobres (10.5%) y las personas con mayores niveles educativos

con un 12.5% de desempleo. Todos ellos presentan tasas muy superiores a las de desempleo urbano (7.9%).

2.3.3.2. Conflictos Sociales

Según la publicación del periódico *La Razón Ocho conflictos sociales en los ocho meses del año*, en 2016; los conflictos mayores a los que se ha enfrentado el gobierno del presidente Evo Morales, en el cargo desde el 2006, se asocian a esta sui generis contradicción.

En mayo estalló un conflicto. Al menos 800 trabajadores de ENATEX demandaron el respeto a sus fuentes de empleo luego de que el Gobierno oficializó el cierre de la empresa y su conversión en un Centro de Servicios Tecnológicos. El Gobierno planteó recontractar a personas por jubilarse, mujeres en estado de gestación y casos especiales.

Según la publicación del periódico *Correo del Sur Incahuasi, el detonante de un conflicto que recién empieza*, del año 2016; a nivel departamental, el reclamo de Chuquisaca sobre su participación en el campo Incahuasi es sólo el inicio de un problema de largo aliento para el Departamento, que después de décadas y hasta siglos no sólo no definió sus límites, sino que al parecer tampoco se había preparado para hacerlo. Luego de un mes intenso de declaraciones y movilizaciones.

El informe de la empresa canadiense GLJ Petroleum Consultants Ltda., encargada del estudio de delimitación del campo y definición de porcentaje de participación calificó la reserva como exclusiva de Santa Cruz.

Tras difundirse el resultado del informe de la empresa canadiense, surgieron críticas al manejo del tema por parte de las autoridades pues se les cuestionó por qué no se trabajó con anticipación en la delimitación entre Santa Cruz y Chuquisaca al conocerse ya de este campo hace más de una década, precisamente en 2004.

La población y algunas autoridades cuestionaron además que no se destinen los recursos humanos y económicos suficientes para evitar conflictos sobre regalías, considerando que ya se tuvo un impasse con Tarija respecto al campo Margarita-Huacaya.

Al rechazar el informe de la empresa canadiense adelantado por Santa Cruz, Chuquisaca se declara en emergencia y denuncia discriminación de parte de YPFB

al no haber sido notificada con el resultado del informe; además pide el alejamiento del ministro de Autonomías, Hugo Siles, al considerar que se paralizó en el conflicto.

El 16 de agosto, Chuquisaca realiza una marcha y un mitin en los que pide que las movilizaciones se trasladen hasta Incahuasi y que los parlamentarios de Chuquisaca se replieguen con la intención de dejar sin dos tercios al MAS en el pleno de la Asamblea Legislativa Plurinacional. Autoridades nacionales e incluso diputados de Chuquisaca piden reconsiderar las acciones.

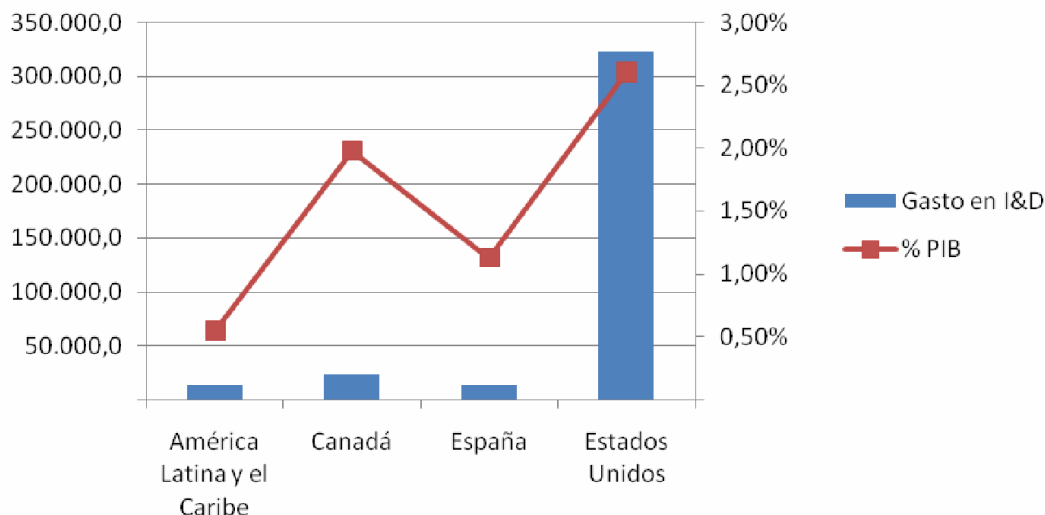
Sin embargo, según la publicación del periódico *El Deber Evo: Chuquisaca debe respetar el caso Incahuasi*, en 2017; el presidente de Bolivia pidió a la población Chuquisaqueña que se respete el informe de la empresa consultora y se eviten estudios de prospección en lugares fronterizos para evitar este tipo de conflictos como ya sucedió gestiones atrás con el campo Margarita-Huacaya conflicto entre Chuquisaca y Tarija.

2.3.4. Factores Tecnológicos

2.3.4.1. Política y presupuesto de Investigación y Desarrollo

Según el documento del Sistema Boliviano de Innovación del Viceministerio de Ciencia y Tecnología, del año 2009; a partir de los años ochenta se fueron consolidando cambios debido a reformas estructurales y a la globalización de procesos productivos. Los nuevos modelos de organización de la producción ocasionaron transformaciones profundas en el mercado (homogeneización de gustos de los consumidores, aprovechamiento de economías de escala, especialización y racionalización de costos), lo que obligó a los sistemas nacionales de innovación a adaptarse a los nuevos sistemas internacionales de producción integrada.

Gráfico 16.
Gasto en Inversión y Desarrollo



Fuente: Sistema de Innovación y Desarrollo, Viceministerio de Ciencia y Tecnología, 2009

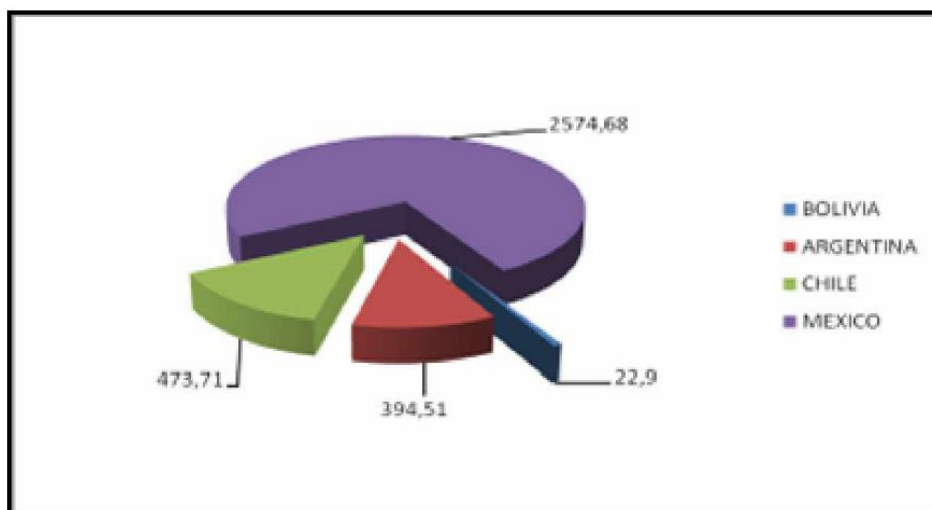
La ubicación actual de América latina en la carrera tecnológica muestra un retraso significativo principalmente en términos relativos (Gráfico N°16). Los constantes esfuerzos de los países desarrollados y el despegue de los países del Sud Este de Asia han puesto en evidencia las falencias de los sistemas de innovación latinoamericanos.

- **Innovación y tecnología en Bolivia**

Los recursos que un país invierte en CTI refleja la importancia y el interés que representa este sector en su proceso de desarrollo. Una comparación a nivel latinoamericano advierte el retraso boliviano con respecto a otros países de la región, el cual representa apenas un poco más del 5% del gasto en CTI de países como Argentina y Chile (gráfico N°17). Es importante mencionar que en Bolivia estos recursos son, en su mayoría, destinados a cubrir las actividades de investigadores y no a la ejecución de proyectos.

Gráfico 17.

Gasto en CTI (Millones de \$us)



Fuente: Sistema de Innovación y Desarrollo, Viceministerio de Ciencia y Tecnología, 2009

El Estado no ha logrado crear los mecanismos necesarios para promocionar el desarrollo científico tecnológico en el sector empresarial, y las empresas no han sido lo suficientemente proactivas en la investigación y desarrollo de productos y servicios para mejorar sus procesos.

2.3.4.2. Procesos y métodos productivos

Bolivia se ha caracterizado por la alta dependencia tecnológica, lo cual tuvo un impacto negativo a nivel social, económico y medioambiental. En ese sentido el PND orienta el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación como instrumento con capacidad de apoyar al cambio la matriz productiva hacia un desarrollo integral del país en armonía con la naturaleza.

- **Sistema Boliviano de Innovación**

Tiene por objetivos:

- Vincular a los sectores público, generador de conocimiento y demandante de procesos de innovación para el cambio en la matriz productiva.
- Diseñar y poner en marcha mecanismos e instrumentos que permitan la ejecución de los procesos de innovación de manera sostenible.
- Desarrollar e implementar procesos de investigación para la solución a los problemas de los sectores productivo – estratégico y generador de ingresos y empleo ambiental y social

2.3.4.3. Nuevas Tecnologías (Existencias y políticas de apoyo)

El PND establece que la Ciencia y la Tecnología se constituyen en instrumentos y herramientas fundamentales para cambiar el patrón de producción primario – exportador, tanto a través del desarrollo de procesos de transformación de nuestros recursos naturales, como de la incorporación de nuevos productos en el mercado.

Es así que en el marco de la visión de la Ciencia y Tecnología y en función a lo establecido en el PND se identifican 3 grandes políticas que operativamente se traducen en estrategias y programas presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.

Políticas y Programas de Ciencia y Tecnología en el Plan Nacional de Desarrollo (PND)



Fuente: Sistema de Innovación y Desarrollo, Viceministerio de Ciencia y Tecnología, 2009

Dentro de estas políticas, la propuesta del Sistema Boliviano de Innovación (SBI) se basa en la necesidad de articular a los sectores público, generador de conocimiento y demandante de Ciencia, Tecnología e Innovación apoyándose en la capacidad instalada de las instituciones relacionadas con la innovación así como en el fortalecimiento de instituciones estratégicas.

En la situación política del país no se han visto grandes cambios las dos últimas gestiones, puesto que el actual gobierno ha manejado el país los últimos diez años, por lo cual, Bolivia ha mantenido el modelo económico social y productivo, por lo cual el Estado es el que maneja los recursos del país, las políticas económicas se mantienen vigentes, las cuales no han favorecido del todo a las empresas, si bien

existe una mayor facilidad para acceder a créditos, las cargas sociales e impositivas son elevadas para las empresas lo cual afecta a su crecimiento.

La situación legal existente en el país rige a favor del Estado, buscando la mayor recaudación posible en cuanto a los tributos y es rígido en cuanto al cumplimiento de las obligaciones, buscando el mayor beneficio al Estado, sin embargo la promulgación de la Ley de fomento a las MyPes es un avance, pero esto demuestra que se debe trabajar mucho más en pro del crecimiento de las empresas y de la inversión.

En cuanto a la situación económica, Bolivia tuvo una etapa de bonanza económica, con relación a los países vecinos quienes pasan por momentos críticos en este aspecto, sin embargo la bonanza económica de Bolivia se ve amenazada por la desaceleración económica que no sólo se está dando en Sudamérica sino a nivel mundial; en cuanto a la inflación los datos muestran que Bolivia no ha presentado elevados niveles de inflación respecto a otros países, en cuanto al crecimiento del PIB los datos muestran que Bolivia ha mantenido buenos niveles de crecimiento, sin embargo respecto a otras gestiones el crecimiento del PIB ha disminuido.

Respecto al desempleo los niveles han disminuido, por el crecimiento económico de Bolivia, sin embargo el empleo informal se ha incrementado, esto quiere decir que no existe seguridad laboral en las empresas, porque si bien, la economía nacional ha tenido bonanza económica, el sector privado aún continúa con dificultad para poder expandirse, por lo cual las fuentes laborales son restringidas por el alto costo que significan para las empresas.

En cuanto a problemas sociales los conflictos que se han dado en las dos últimas gestiones, en el caso de ENATEX, los problemas surgen por la mala administración que se dio en la empresa pública, lo que generó muchas fuentes de desempleo, afectando a muchas familias. Hablando de problemas locales el conflicto que tiene Chuquisaca con Santa Cruz afecta mucho al departamento, puesto que las regalías que se recibirían por el pozo Incahuasi son elevadas, lo cual generaría mayor movimiento económico en el departamento, sin embargo la situación es diferente y afecta a todo el departamento incluyendo a las empresas.

La tecnología en Bolivia ha evolucionado, sin embargo aún queda mucho por desarrollar, puesto que la mejora en la tecnología como plantea en Viceministerio de Ciencia y Tecnología favorecería tanto al sector público como sector privado.

2.4. Descripción de la Situación Actual

2.4.1. Las empresas en la ciudad de Sucre

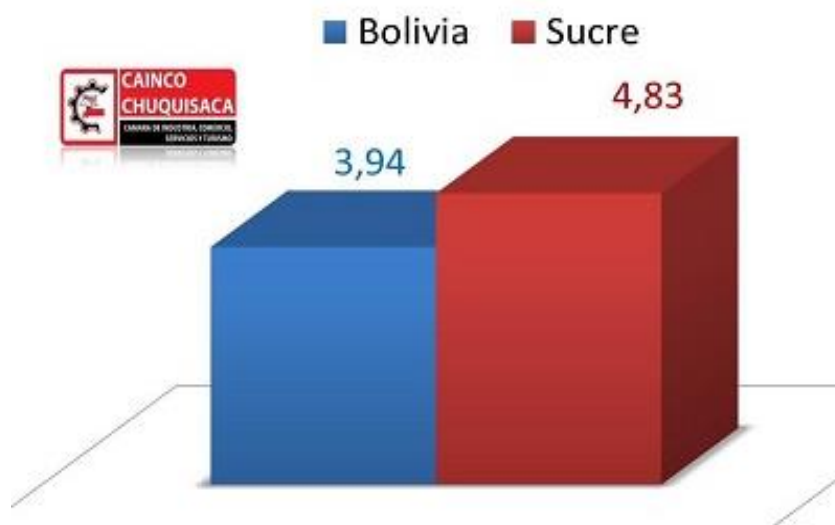
La situación actual que atraviesan las empresas en la ciudad de Sucre, es importante para determinar qué factores afectan para el crecimiento de las mismas.

Según la publicación de Zrazhevskiy en la publicación *Bolivia, Departamento de Chuquisaca*; en el territorio de la ciudad Sucre fabrican hilados, sombreros, cigarrillos, embutidos y chocolates entre otros productos. La pequeña refinería de Mesa Verde (Sucre), produce gasolina, kerosén, diesel, oíl, fuel oíl y gas licuado, para atender los mercados de Sucre, Potosí y Tupiza.

De acuerdo con la información obtenida en la página de la CAINCO, la situación económica de Chuquisaca se refleja a continuación:

Gráfico 18.

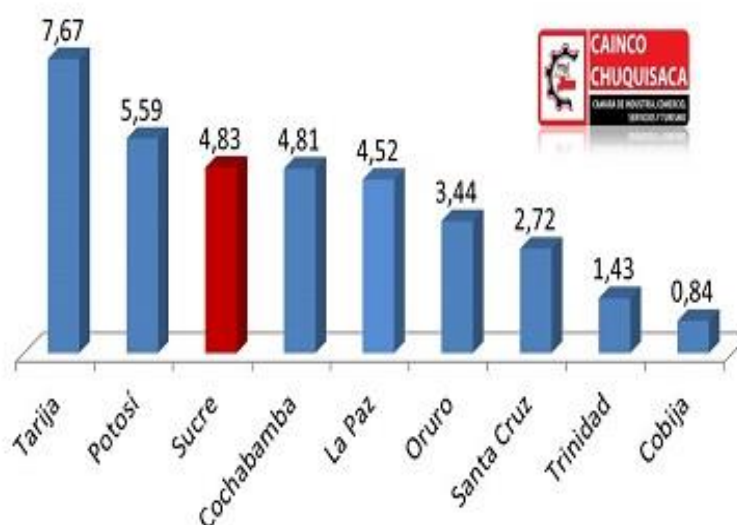
Inflación de Sucre y Bolivia 2016



Fuente: CAINCO Chuquisaca 2017

Chuquisaca registró una inflación del 4,83% en la gestión 2016, monto que superó la media nacional.

Gráfico 19.
Inflación Acumulada 2016



Fuente: CAINCO Chuquisaca 2017

La inflación de Chuquisaca fue la tercera más alta en Bolivia, por detrás de los departamentos de Tarija y Potosí.

Las exportaciones no tradicionales de Chuquisaca registraron un crecimiento del 6,6% en la gestión 2016.

El crecimiento se debe esencialmente al buen comportamiento de sectores agroalimentarios y de textiles.

Las exportaciones no tradicionales de Chuquisaca registraron un ascenso de 0,5 Millones de Dólares en la gestión 2016 respecto a la gestión 2015.

El sector con mayor crecimiento fue el agroalimentario con un incremento cercano al millón de dólares respecto a los datos registrados el año anterior.

El crecimiento obtenido en el rubro agro productivo, que supera el 13% respecto al 2015, muestra la importancia de apoyar a los sectores privados para que concreten más mercados y puedan crear empleo.

Gráfico 20.

Exportaciones Tradicionales de Chuquisaca



Fuente: CAINCO Chuquisaca 2017

Las exportaciones tradicionales de Chuquisaca registraron un decrecimiento de 47% en la gestión 2016. La caída de este tipo de exportaciones se explica por la baja cotización del petróleo y los minerales que afectó la economía nacional. Las exportaciones tradicionales de Chuquisaca registraron un descenso de 30,5 Millones de Dólares en la gestión 2016, respecto a la gestión 2015.

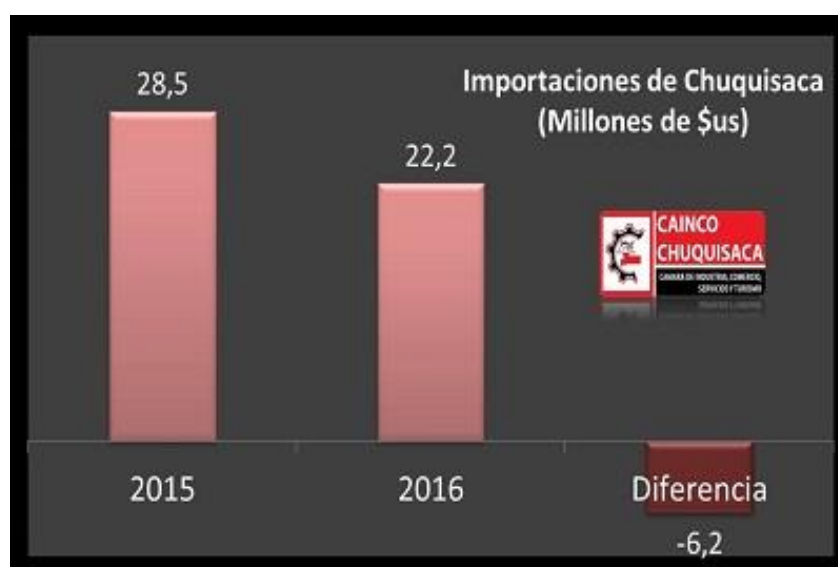
El descenso de valor exportado alcanza al 47% respecto a la gestión anterior, en la misma línea del resto de exportaciones de Bolivia.

El sector de minerales registró un descenso de 1,9 Millones de Dólares y el de hidrocarburos de 28,6 Millones de Dólares

Esta tendencia también se notó en las importaciones regionales que registraron un descenso de 22% (6 Millones de Dólares) respecto al año 2015.

Gráfico 21.

Importaciones de Chuquisaca 2016



Fuente: CAINCO Chuquisaca 2017

2.4.2. Análisis de las PyMes y el nivel de financiamiento

De acuerdo con la información obtenida de la página de la CAINCO, el nivel de financiamiento se presenta a continuación:

Gráfico 22.

Crédito Productivo Impulsa el Desarrollo Regional



Fuente: CAINCO Chuquisaca 2017

El crédito productivo en Chuquisaca alcanzó la cifra récord de 196 Millones de Dólares. Este monto representa el 2,8% del total nacional. Como aspectos positivos de la economía regional, cabe destacar que la inversión privada en la región creció en 2016 a un ritmo importante.

El crédito productivo en nuestro departamento fue impulsado por el sector de construcción (42%), industria (26%), agropecuaria (16%) y turismo (8%). La industria en Chuquisaca tiene invertidos más de 50 Millones de Dólares y el sector de turismo 15 Millones.

Gráfico 23.

Distribución del Crédito Productivo en Chuquisaca 2016



Fuente: CAINCO Chuquisaca 2017

El 27% de la cartera regional pertenece a crédito productivo como muestra del dinamismo del emprendedor que hace empresa en nuestro departamento a pesar de las dificultades.

La principal fortaleza de los emprendedores en Chuquisaca es la habilidad de gestionar un negocio venciendo todas las condiciones negativas posibles: informalidad, normativa municipal contraria a la inversión, tramitología, costos elevados de servicios, desconexión caminera, deficiencias en conectividad tecnológica, y un largo etcétera.

2.4.2. Análisis FODA

FORTALEZAS

- F1. Elevados niveles de exportación de productos No Tradicionales
- F2. Crecimiento de la inversión
- F3. Habilidad de los empresarios para gestionar empresas

DEBILIDADES

- D1. Ubicación Geográfica
- D2. Capacitación Empresarial
- D3. Limitaciones personales
- D4. Bajos niveles de exportación de productos tradicionales
- D5. Falta de Planificación Estratégica

OPORTUNIDADES

- O1. Ley N° 393 que promueve la otorgación de créditos productivos.
- O2. Incentivos que otorga el gobierno a la creación de nuevos emprendimientos (FOCASE).
- O3. Las exportaciones son favorecidas en políticas impositivas (IVA tasa cero)

AMENAZAS

- A1. Desaceleración económica.
- A2. Políticas Impositivas
- A3. Políticas Salariales
- A4. Infraestructura vial y de carreteras
- A5. Importación de productos
- A6. Contrabando
- A7. Inseguridad Jurídica

Según el análisis FODA realizado, se puede observar que existen fortalezas que las empresas deben explotar al máximo y saber gestionar su negocio para lograr mejores resultados; sin embargo existen debilidades que, con mayor capacitación y preparación pueden mejorarse, las oportunidades que existen en Bolivia deben aprovecharse para lograr un crecimiento de las actividades productivas, si bien las amenazas que existen son varias, con una buena gestión empresarial, las empresas pueden lograr ampliar su negocio, el diseño de una buena estrategia empresarial logrará otorgar buenos resultados.

Por tanto existen modelos y estrategias que se pueden aplicar en las empresas para poder potenciar su crecimiento:

- La asociatividad como un modelo para el desarrollo y crecimiento de las PyMes (Modelo que se desarrollará en el siguiente capítulo).

Los datos locales respecto a la inflación en Chuquisaca no son muy alentadores, puesto que fue la tercera más alta en Bolivia.

La situación actual de las empresas en Chuquisaca, según los datos, demuestra que las exportaciones de productos no tradicionales mejoraron, sin embargo las exportaciones de productos tradicionales han disminuido esto se debe a la crisis que atraviesa actualmente el mundo.

Los resultados respecto de los créditos productivos en Chuquisaca reflejan que estos se incrementaron a buen ritmo, ocupan el cuarto lugar a nivel nacional; sin embargo esto demuestra que existen aspiraciones de crecer o abrir un negocio en Chuquisaca.

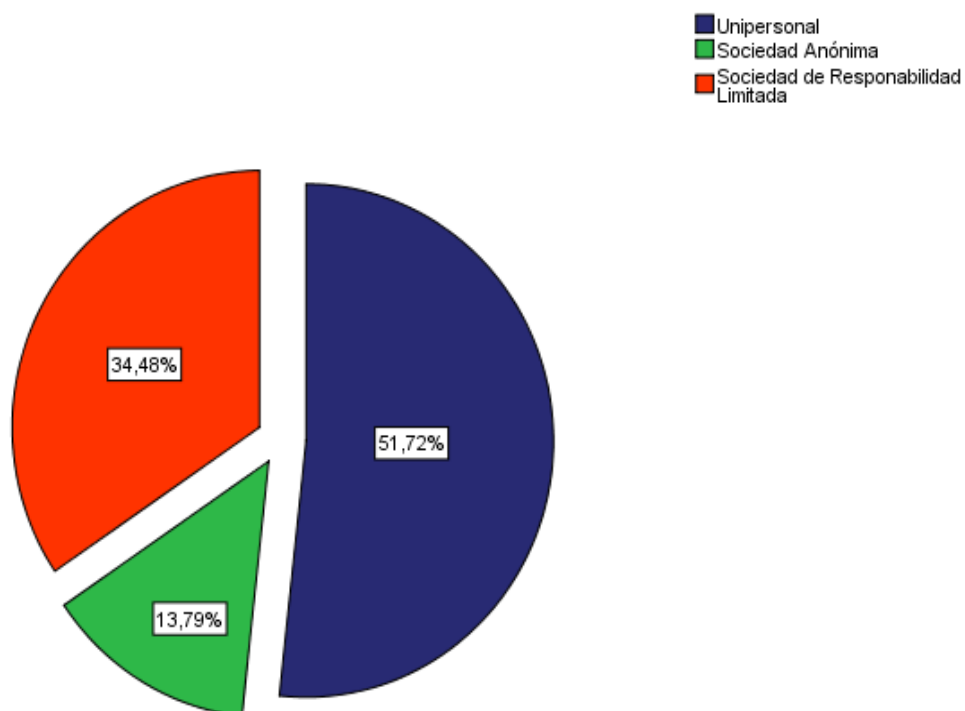
2.5. Diagnóstico y análisis de la situación de las PyMes en la ciudad de Sucre

A continuación se analiza los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 58 empresas de la ciudad de Sucre.

2.5.1. Resultado de las encuestas

Los resultados de las encuestas realizadas a las empresas, muestran que las mismas tienen las siguientes características:

Gráfico 24.
Personería Jurídica



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 6.
Personería Jurídica

Estadísticos
Personería Jurídica

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		2,1724
Moda		1,00
Percentiles	25	1,0000
	50	1,0000
	75	4,0000

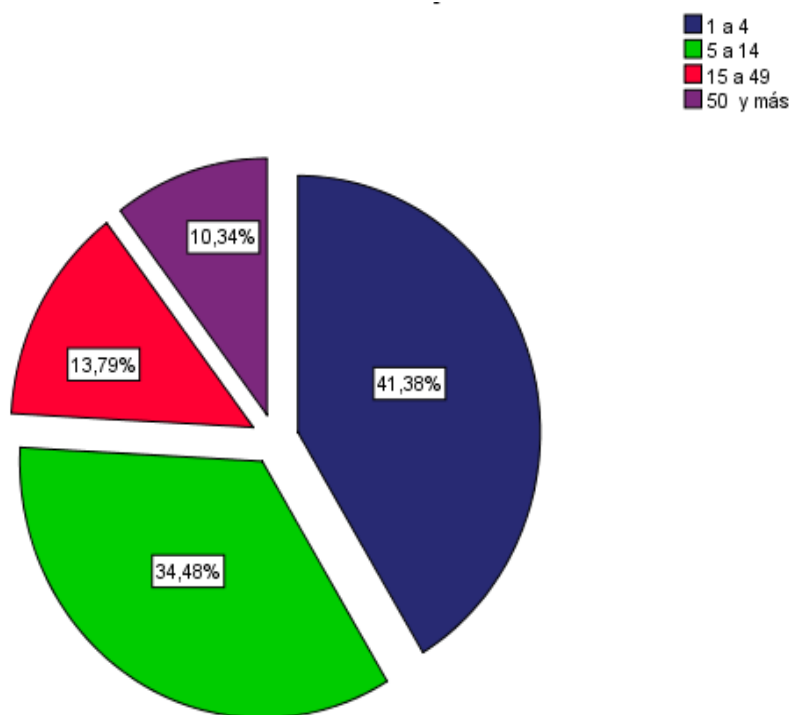
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

De los resultados obtenidos podemos deducir que el 51,72% de las empresas son de carácter unipersonal, el 34,48% corresponde a Sociedades de Responsabilidad Limitada y tan sólo el 13,79% corresponde a empresas constituidas en Sociedades

Anónimas, esto quiere decir que la mayoría de las empresas establecidas en Sucre prefieren constituirse como empresarios unipersonales, o manejar la empresa de forma familiar y no existe mucha tendencia formar sociedades.

Gráfico 25.

N° de Trabajadores



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 7.

N° de Trabajadores

Estadísticos

N° de Trabajadores

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		1,9310
Moda		1,00
Percentiles	25	1,0000
	50	2,0000
	75	2,2500

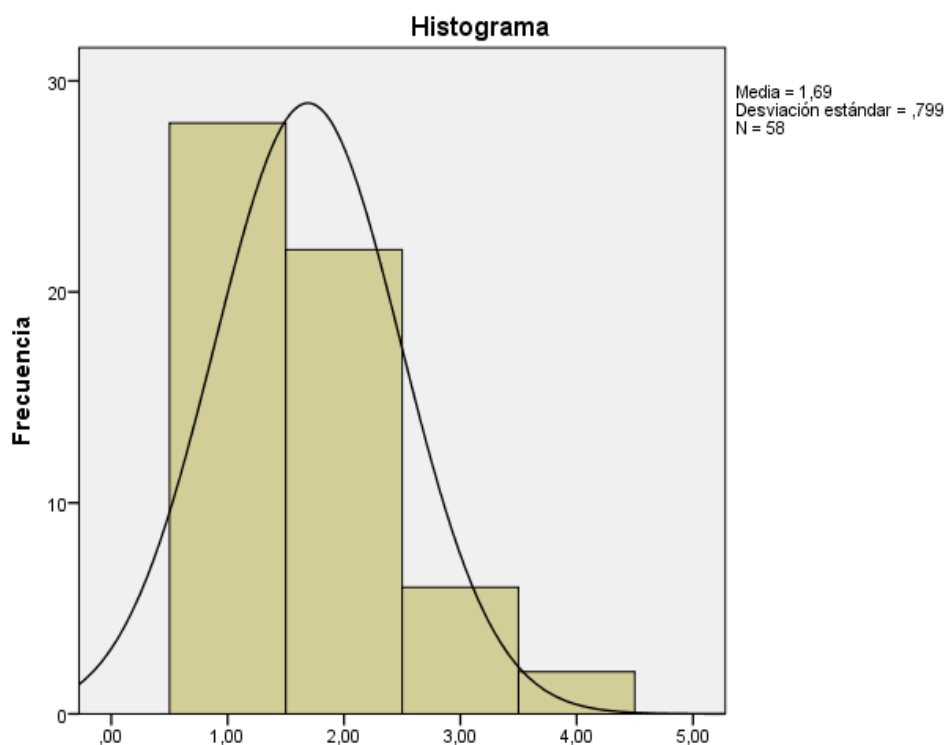
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos deducir que el 41,38% de las empresas establecidas en Sucre, corresponden a microempresas, el 34,48% corresponden a pequeñas empresas, el 13,49% corresponden a medianas empresas y tan sólo el 10,34% corresponde a grandes empresas. Los resultados muestran que en su mayoría las empresas en Sucre corresponden a microempresas, el 48,27% corresponde a las pequeñas y medianas empresas y existe un menor porcentaje de grandes empresas. La clasificación de las empresas en función al número de trabajadores se tomó del Instituto Nacional de Estadística, puesto que la misma clasifica a las empresas según el número de trabajadores.

A continuación se detalla la percepción de las empresas sobre el contexto en el que se desenvuelven las mismas.

Gráfico 26.

Apoyo del Gobierno a las Empresas es Bueno



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 8.**Apoyo del gobierno a las empresas es bueno****Estadísticos****Apoyo del gobierno a las empresas es bueno**

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		1,6897
Mediana		2,0000
Moda		1,00
Desviación estándar		,79927
Varianza		,639
Asimetría		1,055
Error estándar de asimetría		,314
Curtosis		,714
Error estándar de curtosis		,618

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

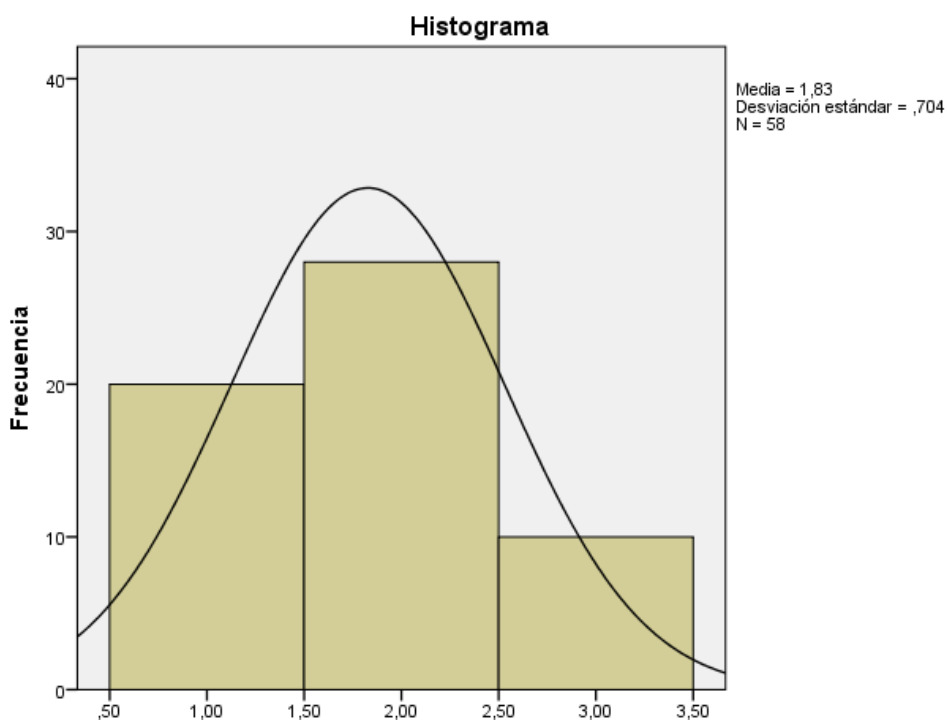
La percepción de las empresas sobre el apoyo del gobierno, se calificó asignando una puntuación de 1=Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=De acuerdo; 4=Muy de acuerdo.

Los resultados muestran que no existe buena percepción de las empresas respecto al apoyo del gobierno, como se muestra en el gráfico, el coeficiente de asimetría es 1,055, es positiva, los datos se encuentran concentrados en valores bajos, lo que significa que la mayoría de las empresas cree que no existe un buen apoyo del gobierno hacia el sector empresarial.

De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente de la CAINCO, podemos corroborar los datos, puesto que dentro de la entrevista se explica que uno de los principales problemas que encuentran los empresarios es la normativa, que cambia constantemente, de esta forma el gobierno busca una mayor recaudación, existe una presión constante sobre las empresas desde el gobierno nacional hasta el gobierno local.⁴

⁴ Entrevista, Gerente de la CAINCO, 03/04/2018

Gráfico 27.

Políticas sobre Cargas Sociales en Bolivia Son buenas

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 9.**Políticas sobres cargas sociales son buenas****Estadísticos****Políticas sobre Cargas Sociales son buenas**

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		1,8276
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desviación estándar		,70432
Varianza		,496
Asimetría		,256
Error estándar de asimetría		,314
Curtosis		-,923
Error estándar de curtosis		,618

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

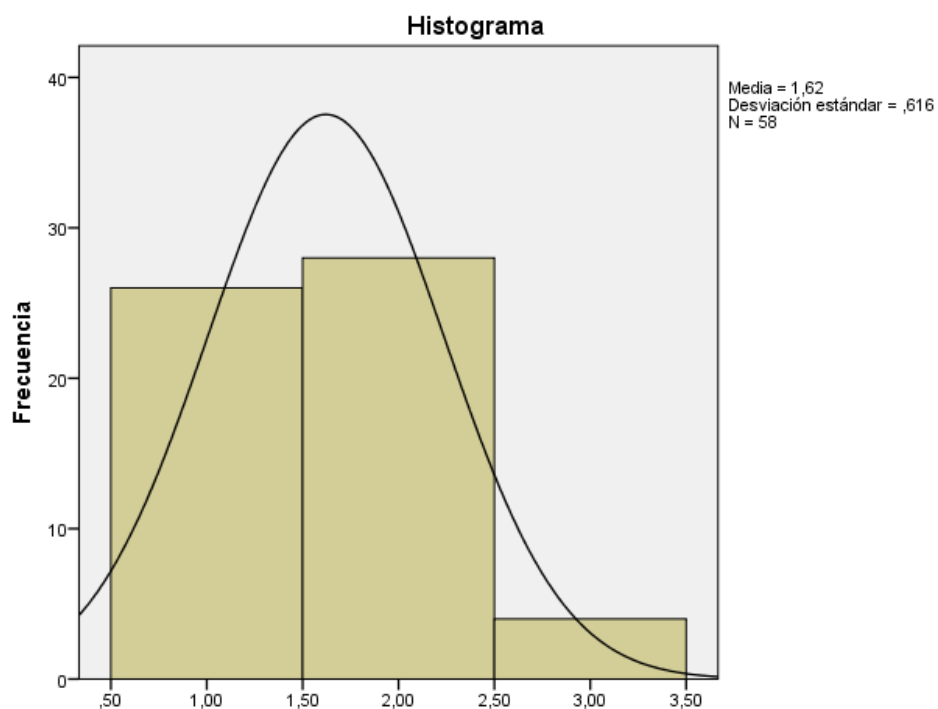
La percepción de las empresas sobre las políticas sobre cargas sociales, se calificó asignando una puntuación de 1=Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=De acuerdo; 4=Muy de acuerdo.

Los resultados muestran que las políticas sobre cargas sociales en Bolivia no son favorables para las empresas, puesto que la moda es 2, es decir que las personas están en desacuerdo con la afirmación: “las políticas sobre cargas sociales son buenas”, el coeficiente de asimetría es 0,256, siendo positivo, demuestra que existe una tendencia de las empresas hacia valores bajos.

El hecho de que las empresas estén en desacuerdo con las políticas sobre cargas sociales se debe a que cada año tanto el incremento salarial como el salario mínimo salarial se incrementan, sin existir un previo acuerdo entre empresarios, trabajadores y el gobierno de Bolivia.

“En la gestión 2016 el Gobierno y la Central Obrera Boliviana (COB) acordaron un incremento al sueldo básico de 6% y de 9% al Salario Mínimo Nacional (SMN), que fue de 1.805 bolivianos”. La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) rechazó el incremento al salario mínimo y básico acordado ayer por el Gobierno con la COB. Según los empresarios privados, con este tipo de decisiones el Gobierno vulnera nuevamente convenios internacionales ratificados por el Estado, al marginar al sector empleador en la definición de los salarios mínimos (Convenios de la Organización Internacional del Trabajo 131 Sobre la fijación de salarios mínimos y No. 26 sobre métodos para la fijación de salarios mínimos).⁵

⁵<http://www.paginasiete.bo/economia/2016/4/27/gobierno-fijan-aumento-salario-minimo-94621.html>. Consultado el 3 de agosto de 2017

Gráfico 28.**Políticas Impositivas en Bolivia Son buenas**

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 10.**Políticas impositivas en Bolivia son buenas****Estadísticos****Políticas impositivas en Bolivia son buenas**

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		1,6207
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desviación estándar		,61637
Varianza		,380
Asimetría		,451
Error estándar de asimetría		,314
Curtosis		-,610
Error estándar de curtosis		,618

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

La percepción de las empresas sobre las políticas impositivas, se calificó asignando una puntuación de 1=Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=De acuerdo; 4=Muy de acuerdo.

Los resultados muestran que las políticas impositivas en Bolivia no son favorables para las empresas, puesto que la mediana y moda es 2, es decir que las personas están en desacuerdo con la afirmación: "las políticas impositivas son buenas", el coeficiente de asimetría es 0,451, siendo positivo, demuestra que existe una tendencia de las empresas hacia valores bajos. El hecho de que las empresas estén en desacuerdo con las políticas impositivas en Bolivia se debe a que los tributos que se pagan en Bolivia son elevados.

Un estudio de un portal especializado calificó a Bolivia como "un infierno impositivo", y lo ubicó en el primer lugar del continente respecto a las exigencias a las empresas y ciudadanos. El año pasado surgió una polémica en el país al respecto, con demandas de que Impuestos Nacionales redujera la presión sobre quienes pagan impuestos y que en el país se cree una Defensoría del Contribuyente. El Gobierno rechazó esas propuestas. Los expertos creen que el exceso de carga impositiva desalienta el trabajo de las empresas, aumenta la defraudación y evita la formalización de la economía.⁶

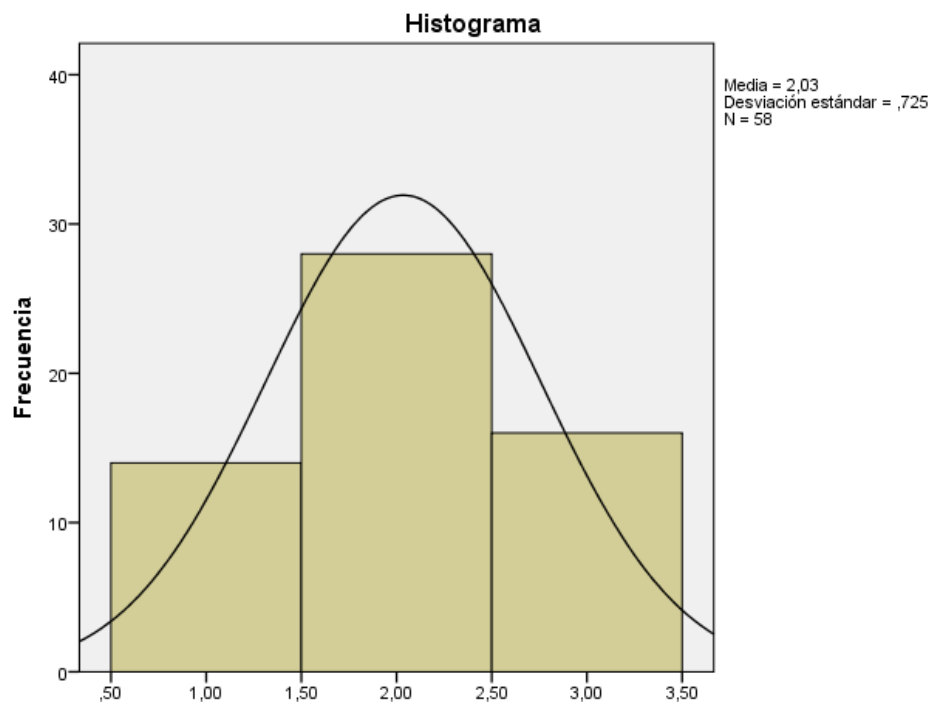
De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente de la CAINCO, existe una presión sobre las empresas en cuanto a temas tributarios puesto que si no existen problemas por el NIT, tienen problemas con la Aduana, también existen problemas con empresas que realizan importaciones, puesto que existe un montón de multas que se cobran, por lo tanto las políticas impositivas tienen como finalidad principal la mayor recaudación posible, presionando a las empresas y elevando los costos de las mismas.⁷

⁶<http://www.noticiasfides.com/economia/estudio-establece-que-bolivia-es-34el-infierno-impositivo-34-de-america-latina-375164>. Consultado el 3 de agosto de 2017

⁷ Entrevista, Gerente de la CAINCO, 03/04/2018

Gráfico 29.

Existe un buen acceso a la tecnología



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 11.

Buen acceso a la tecnología

Estadísticos

Buen acceso a la tecnología

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		2,0345
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desviación estándar		,72464
Varianza		,525
Asimetría		-,052
Error estándar de asimetría		,314
Curtosis		-1,048
Error estándar de curtosis		,618

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

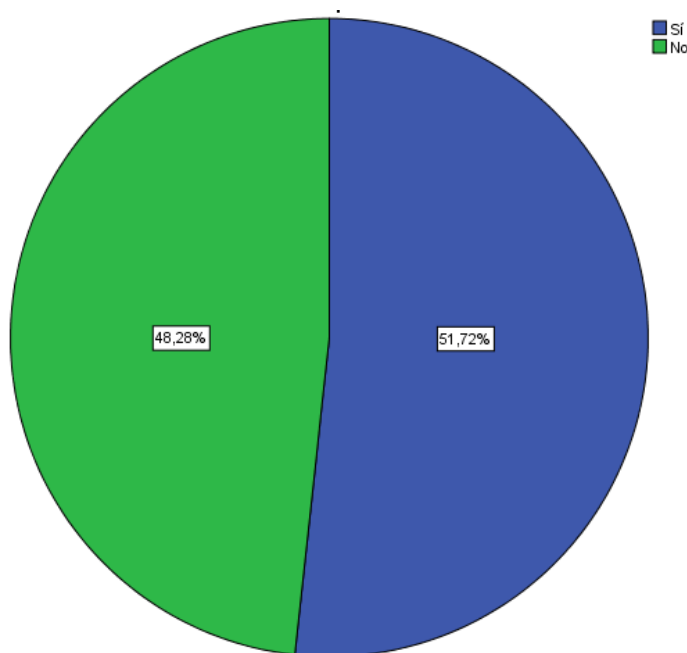
La percepción de las empresas sobre el buen acceso a la tecnología, se calificó asignando una puntuación de 1=Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=De acuerdo; 4=Muy de acuerdo.

Los resultados muestran que la percepción de las empresas sobre el buen acceso a la tecnología es equilibrada, el coeficiente de asimetría es $-0,052$, siendo negativo, demuestra que existe una ligera tendencia de las empresas hacia valores altos, por lo tanto las empresas no están disconformes con el acceso a la tecnología, pero tampoco están totalmente convencidas de que exista un buen acceso a la misma.

Los medios de financiamiento, las políticas y las necesidades de las empresas respecto a obtener financiamiento se detalla a continuación.

Gráfico 30.

Conocimiento sobre las políticas de financiamiento a las PyMes



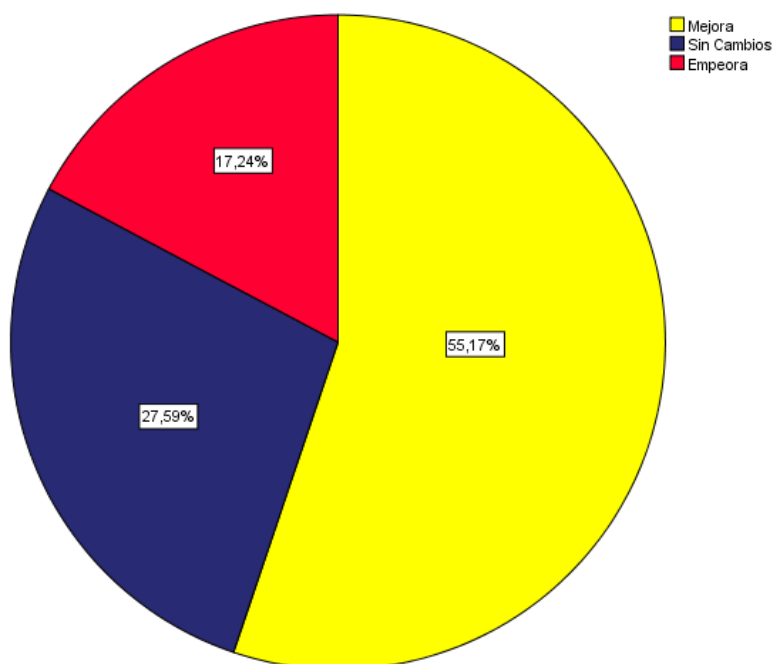
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 12.**Conocimiento de políticas de financiamiento a PyMes****Estadísticos****Conocimiento de políticas de
financiamiento a PyMes**

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		1,4828
Moda		1,00
Percentiles	25	1,0000
	50	1,0000
	75	2,0000

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Los resultados muestran que las empresas tienen conocimiento respecto a las políticas de financiamiento que existen en Bolivia, el 51,72% de las mismas tienen conocimiento, sin embargo, el 48,28% desconoce las políticas de apoyo que existen a las PyMes, para promover su crecimiento. Este factor es importante, puesto que las empresas que están en proceso de crecimiento y desarrollo deben buscar las mejores opciones para financiarse, tomar las decisiones correctas, puesto que el financiamiento es algo que se puede manejar de la mejor manera posible para poder tener resultados favorables en el largo plazo.

Gráfico 31.**Evolución del Acceso al Crédito**

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 13.**Evolución del acceso al crédito****Estadísticos****Evolución del acceso al crédito**

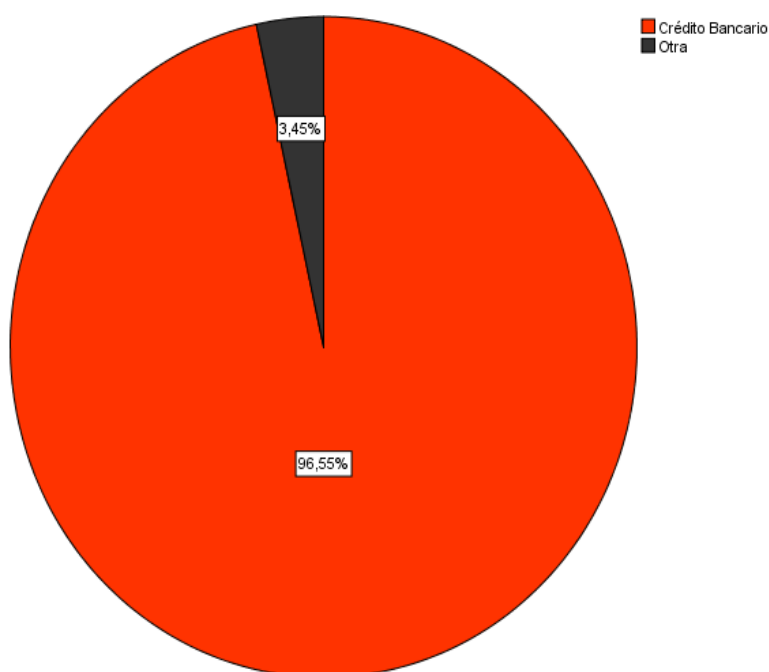
N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		1,6207
Moda		1,00
Percentiles	25	1,0000
	50	1,0000
	75	2,0000

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

La percepción de las empresas respecto a los cambios que ha tenido el financiamiento, es positivo, puesto que tan sólo 17,24% considera que ha empeorado; el 27,59% considera que no ha tenido cambios; sin embargo la mayoría (55,17%) considera que acceder al crédito ha evolucionado de forma positiva, por lo tanto el financiamiento no es una barrera para que las empresas puedan desarrollarse. Las empresas notan que existe un cambio positivo respecto al acceso al financiamiento.

Gráfico 32.

Fuente de financiamiento más conveniente



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Cuadro 14.**Fuente de financiamiento más conveniente****Estadísticos**Fuente de financiamiento más
conveniente

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		1,0690
Moda		1,00
Percentiles	25	1,0000
	50	1,0000
	75	1,0000

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Los resultados muestran que el 96,55% de las empresas consideran que el crédito bancario es la mejor opción al momento de adquirir un financiamiento, sin embargo se debe tomar en cuenta que de todas las empresas, sólo el 51,72% de las empresas tiene conocimiento sobre las políticas de financiamiento que existen en Bolivia, Por lo tanto el desconocimiento del 48,28% da lugar a que las empresas accedan a créditos bancarios y no busquen otras opciones como la mesa de financiación PYME, que promueve la inversión a PyMes, proyecto de la Bolsa Boliviana de Valores.

Cuadro 15.
Tabulación Cruzada

Necesidades de Financiamiento*Destino del financiamiento de las últimas dos gestiones

Necesidades de Financiamiento	Destino del financiamiento de las últimas dos gestiones									Total
	Cancelación de deudas	Bienes de Capital	Créditos a Clientes	Inventarios	Otros	Bienes de Capital e Inventarios	Cancelación de deudas y Créditos a Clientes	Créditos a Clientes e Inventarios	Ninguna	
Inversión en Activos Fijos	6	8	0	2	2	0	0	0	0	18
Capital de Trabajo	2	4	0	0	0	2	0	0	0	8
Capacitación Empresarial	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Maquinarias e implementos industriales	0	6	0	2	2	0	0	0	0	10
Otras	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
Ninguna	2	0	0	0	0	0	0	0	2	4
Capital de Trabajo y Maquinarias e Implementos industriales	0	0	0	0	0	4	0	0	0	4
Capital de Trabajo, Capacitación empresarial y maquinarias e implementos industriales	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Inversión en activos fijos y Capacitación empresarial	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Inversión en activos fijos y Capital de trabajo	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Inversión en activos fijos y maquinarias e implementos industriales	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Total	12	18	2	4	8	8	2	2	2	58

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

El 31,03% de las empresas considera que las necesidades de Financiamiento van dirigidas a la inversión en activos fijos, el 17,24% considera que el financiamiento lo necesita para maquinarias e implementos industriales; el 13,79% considera que el financiamiento lo necesita para capital de trabajo y en menor porcentaje el 6,89% considera necesario el financiamiento para capital de trabajo y maquinarias e implementos industriales; sin embargo otro 6,89% considera que no tiene necesidades de financiamiento.

Del 31,03% de las empresas que necesitan financiamiento para inversión en activos fijos, el 33,33% destina su financiamiento a cancelación de deudas, el 44,44% destinó su financiamiento a bienes de capital; del 17,24% que necesita financiamiento para maquinarias e implementos industriales, el 50% destinó su financiamiento a bienes de capital; del 6,89% que considera necesita el financiamiento para capital de trabajo el 50% destinó su financiamiento a bienes de capital.

Los resultados muestran que las empresas se financian más que todo para invertir en activos, lo que significa que las empresas invierten en pro del desarrollo y crecimiento de la empresa, un menor porcentaje (10,34%) destina su financiamiento a cancelación de deudas, demostrándose que las empresas no tienen problemas de financiamiento ni respecto al destino del mismo.

Cuadro 16.
Tabla Personalizada

	Gasto en Personal (Cargas Sociales)			Gasto en Tecnología			Gasto en Impuestos			Gasto en Inventarios			Gasto en cancelación de Deudas			Otros Gastos		
	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo
Actividad Empresarial	35,91	50,00	20,00	13,64	30,00	5,00	16,45	30,00	,00	9,55	50,00	,00	15,00	40,00	,00	9,45	30,00	,00
Industria	20,25	50,00	10,00	9,50	20,00	,00	14,38	20,00	5,00	37,13	60,00	15,00	9,38	20,00	,00	9,38	40,00	,00
Comercialización	24,50	40,00	10,00	10,50	30,00	,00	24,50	50,00	10,00	23,00	40,00	,00	12,00	20,00	,00	5,50	20,00	,00
Otra

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

De acuerdo con los datos obtenidos en promedio a los 100 puntos otorgados a las erogaciones, el sector de servicios destina 35,91 puntos a gastos en personal (cargas sociales); el sector industrial destina 20,25 y el sector de comercialización destina 24,50 puntos, siendo el sector de servicios el que destina mayor porcentaje a cargas sociales. En cuanto a gastos en tecnología el sector de servicios es quien destina mayor puntaje con 13,64, comercialización con 10,50 y en tercer lugar la industria con 9,50 puntos; en gastos de impuestos el sector de comercialización asigna 24,50; seguido por servicios que asigna 16,45 y la industria que destina 14,38; el gasto en inventarios se registra un mayor puntaje en promedio de la industria con 37,13, seguido por el sector de comercialización con 23 puntos y finalmente servicios con 9,55; en el caso de cancelación de deudas el sector de servicios le asigna un mayor puntaje con 15, seguido del sector de comercialización con 12 y finalmente la industria con 9,38; en cuanto a otros gastos servicios en promedio asigna 9,45, seguido por la industria con 9,38 y finalmente el sector de comercialización con 5,50 puntos.

Cuadro 17.

Análisis de Correlación

Correlaciones

		Actividad Empresarial	Gasto en Personal (Cargas Sociales)
Actividad Empresarial	Correlación de Pearson	1	-,398**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	58	58
Gasto en Personal (Cargas Sociales)	Correlación de Pearson	-,398**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Ho: Las variables actividad de la empresa y gasto en personal son independientes

Ha: Las variables actividad de la empresa y gasto en personal son dependientes

La significancia bilateral es $0,002 < 0,025$ por lo cual se rechaza la Ho, esto significa que el gasto en personal depende de la actividad de la empresa.

Los resultados demuestran que el gasto en personal sí depende de la actividad de la empresa, por lo cual las empresas que se dedican a servicios o comercialización

tienen una erogación diferente a las empresas industriales, puesto que las mismas, tienden a operar las 24 horas dependiendo de la manufactura que realicen, por lo cual la carga social es más pesada, ya que deben tomar en cuenta recargos nocturnos, horas extras, seguros de riesgo, accidentes, esto significa que los gastos se incrementan en algunas empresas.

Cuadro 18.

Análisis de Correlación

Correlaciones

		Necesidades de Financiamiento	N° de Trabajadores
Necesidades de Financiamiento	Correlación de Pearson	1	,354**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	58	58
N° de Trabajadores	Correlación de Pearson	,354**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	58	58

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la encuesta, 2017

Ho: Las variables necesidades de financiamiento y N° de trabajadores son independientes

Ha: Las variables necesidades de financiamiento y N° de trabajadores son dependientes

La significancia bilateral es $0,006 < 0,025$ por lo cual se acepta la Ha, esto significa que el número de trabajadores está relacionado a las necesidades de financiamiento.

Los resultados son negativos, puesto que las empresas recurren al financiamiento en función al número de trabajadores, esto quiere decir que a mayor número de trabajadores, mayor será el nivel de financiamiento que necesita la empresa para operar.

Según la entrevista realizada a la gerente de la CAINCO, las empresas deben ajustar sus costos para con los empleados, puesto que supone un costo alto, por lo tanto la empresa se ajusta en función a este costo.⁸

⁸Entrevista, Gerente de la CAINCO, 03/04/2018

2.6 Conclusiones del Diagnóstico

En conclusión se puede afirmar que las empresas en la ciudad de Sucre se ven afectadas por varios aspectos que son de carácter externo, como la actual crisis que no sólo se da a nivel nacional, sino se constituye en un fenómeno mundial, los conflictos sociales que se presentan en el país impiden que las empresas puedan manejarse en mejores condiciones, las políticas gubernamentales respecto a los impuestos, políticas salariales y el apoyo del gobierno a las empresas no ha tenido un efecto en las mismas puesto que la percepción en las empresas tiende a ser negativa.

Sin embargo la percepción del financiamiento para las empresas es positivo, puesto que las mismas consideran que ha mejorado, indiscutiblemente esta premisa es verídica, debido a que la ley N° 393 de servicios financieros, da prioridad a los créditos productivos para poder impulsar el financiamiento al igual que los créditos de vivienda, si bien las empresas tienen mayores ventajas al adquirir créditos del sistema financiero, también existen nuevos medios para acceder a financiamiento como la Bolsa Boliviana de Valores que de acuerdo a los resultados la mayoría de las empresas desconocen esta forma de financiamiento, recientemente el gobierno mediante el ministerio de finanzas públicas ha implementado el FOCASE, nuevo método de financiamiento para las empresas nuevas.

No obstante los conflictos que enfrentan las empresas para poder tener un mayor crecimiento son de carácter externo; por lo cual las empresas deben formular una estrategia que se ajuste a sus necesidades y les permita manejar de la mejor manera posible la administración de la empresa. La misma que se plantea en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

3.1. Introducción

A partir de los resultados del diagnóstico se puede observar que existen muchos factores tanto internos como externos que afectan al desarrollo y crecimiento de las empresas, por lo cual se debe buscar la estrategia ideal para que las empresas puedan obtener mejores resultados en la gestión de las empresas.

Los diversos conflictos a los que se enfrentan las empresas sobre todo los factores externos por los que se ven afectadas, deben ser superados buscando un objetivo común en el área empresarial, el crecimiento de las mismas, el cual favorecerá no sólo al sector empresarial, también favorecerá a la población en su conjunto. En cuanto a los factores internos que debilitan a las empresas, los mismos deben ser superados con el objetivo de potenciar la capacidad empresarial existente.

Un proceso de asociatividad, en el que las empresas puedan trabajar en equipo para el logro de un objetivo común: realizar exportaciones para potenciar el crecimiento de las PyMes, puesto que al ser empresas con capacidad limitada y en el contexto en el que se desarrollan, se ven afectadas por elevados costos, también se debe mencionar que existe un proceso de desaceleración económica, por lo cual las empresas deben buscar ser sostenibles en el tiempo, mediante un proceso de asociatividad, lograrán unir fuerzas, mejorar sus debilidades potenciar sus fortalezas y también podrán superar los diferentes conflictos o situaciones en las que se ven inmersas.

Si bien existen organizaciones como la CAINCO que trabajan buscando el bienestar de las empresas, está enfocado más a talleres, seminarios y buscar el bienestar y la mejor opción posible para las empresas en aspectos de regulación hacia las mismas., trabajando solo con sus afiliados. También existen ONG's que favorecen el trabajo de PyMes, con ayuda de la Cooperación Internacional, buscando que existan mayores emprendimientos.

Sin embargo con este modelo se pretende ir más allá, convocar grupos de empresas con competencias similares y realizar un trabajo de cooperación en el que todas interactúan buscando incrementar sus niveles de rentabilidad, mejorar las condiciones del negocio, buscar nichos de mercado en el contexto internacional, que les permita obtener mayores beneficios.

3.2. Justificación De la propuesta

El proceso de la globalización ha tenido un fuerte impacto, si bien ha generado oportunidades de accesos a nuevos mercados, también ha traído muchas complicaciones a las PyMes puesto que las mismas tienen que mejorar sus condiciones y lograr ser más competitivas en el mercado global.

Por esta razón es que las PyMes deben buscar mejorar sus procesos para poder ser más competitivas y poder sobrevivir en el mercado. Sin embargo muchas de las PyMes no han logrado sobrevivir a esta situación y si nos enfocamos en las PyMes bolivianas, el contexto en el que se desenvuelven es aún más complejo, puesto que las políticas impositivas, políticas salariales constituyen elevados costos para las empresas, también se debe tomar en cuenta toda la legislación referente a las empresas que otorga obligaciones, sucesos que hacen que muchas de ellas cierren y pasen al sector informal o no exista la capacidad de extender el negocio y crecer como empresas.

Sin embargo de acuerdo a la ley N° 947 que es la “Ley de Micro y Pequeñas Empresas”, existe apoyo, si bien va dirigida a micro y pequeñas empresas, podemos notar que dentro de esta ley en su artículo 11 nos dice: “El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus competencias, desarrollarán programas y proyectos para promover la asociatividad dirigida a compras conjuntas, provisión de insumos y materias primas, maquinaria, producción dirigida al mercado interno y a las exportaciones”.

Por lo tanto la asociatividad es un proceso que se promueve desde el Estado, que favorecerá a las PyMes, puesto que las estrategias colectivas contribuirán al desarrollo de las mismas, no sólo como una estrategia de competitividad, en algunas pequeñas empresas es la alternativa que les permite sobrevivir en el mercado, con la finalidad de superar las deficiencias individuales que presentan y obtener mejores resultados.

Este modelo busca que las PyMes de Sucre sean sostenibles en el tiempo, obtengan el mayor beneficio posible, busca oportunidades para que las empresas crezcan, busca potenciar el trabajo en equipo y la cooperación, de esta manera las PyMes pueden alcanzar muchos objetivos, que probablemente trabajando de forma individual no podrían lograr, debido a las características que las PyMes tienen. Así que al obtener resultados óptimos no sólo beneficiarán a las empresas, también al sector local, puesto que al existir crecimiento en las empresas, favorece a toda la ciudad.

3.3. Estructura y Objetivos del Modelo

Para poder desarrollar las estrategias se debe seguir un proceso de asociatividad conformado por las siguientes etapas:

1. Etapa de Gestación

- ✓ Establecer buenas relaciones entre los empresarios y generar confianza
- ✓ Buscar el objetivo común por el cual se dará el proceso de asociatividad
 - Objetivo común de los empresarios es el de poder crecer como empresa y ser sostenibles en el tiempo buscando la internacionalización de las empresas.

2. Etapa de Estructuración

- Definir los roles dentro del proceso de asociatividad
- Definición de la estrategia:
 - Diferenciación: Alta calidad en los productos y/o servicios

3. Etapa de madurez

- ✓ Definición de la organización del grupo
- ✓ Establecer las acciones que se van a seguir para lograr los objetivos fijados en la anterior etapa

4. Etapa productiva o de gestión

- ✓ Se llevará a cabo las acciones a seguir para poder desarrollar el proyecto y obtener los resultados esperados

5. Etapa de declinación

- ✓ Los resultados no son los esperados, por lo cual es momento de terminar con el proceso de asociatividad o migrar a otro proyecto.

El objetivo del modelo propuesto es el de mejorar el desarrollo de las empresas, a través de un proceso de asociatividad, en el cual interactúan un grupo de empresas buscando un objetivo común, el de crecer como empresas, por lo tanto, al mejorar éstas, también mejora la ciudad. Dentro de este modelo la estrategia que se busca es lograr condiciones óptimas para la exportación de productos locales, para que las mismas puedan ingresar a nuevos mercados y generen mayores ganancias, de forma que las mismas crecen y generan fuentes de empleo, además de favorecer al desarrollo económico de la ciudad.

3.3.1. Criterios Básicos Identificados

Según el análisis FODA realizado en el capítulo anterior se identificaron los siguientes factores críticos:

- Capacitación Empresarial

La mayoría de las empresas que se encuentran en la ciudad de Sucre, no cuentan con la capacitación empresarial necesaria, por lo cual muchas de las empresas tienen conflictos o problemas debido a la falta de capacitación en el personal.

- Limitaciones personales

Muchos de los empresarios, deciden mantenerse dentro de su zona de confort, no existe mucha tendencia al riesgo, debido a que en Bolivia existen muchas condiciones y políticas (inseguridad jurídica) que limitan a las empresas, por lo cual los empresarios, deciden no arriesgarse para evitar pérdidas posteriores.

- Bajos niveles de exportación de productos tradicionales

La baja exportación de productos tradicionales se debe al contexto internacional, puesto que a nivel mundial se ha dado un proceso de desaceleración económica, la baja del petróleo y de los minerales, nos dan como resultado una baja en las exportaciones; sin embargo el modelo propuesto pretende mejorar esta situación.

- Falta de Planificación Estratégica

La decisión de iniciar un negocio generalmente está condicionada por la crisis a la que las personas se enfrentan, razón por la cual las personas que deciden iniciar un negocio, lo realizan con intención de supervivencia y no así con la intención de emprender, razón por la cual, al iniciar un negocio no existe un estudio de mercado para conocer la factibilidad de la propuesta, mucho menos existe una planificación estratégica para poner en marcha el negocio, razón por la cual las empresas no crecen, puesto que no trabajan en función a metas ni con visión a expandirse o crecer.

- Altas tasas impositivas

Las tasas impositivas en el país son elevadas, puesto que según el gobierno, Bolivia vive de los impuestos nacionales, sin embargo el país es considerado un “infierno fiscal” en Latinoamérica, puesto que las tasas impositivas son elevadas,

por lo tanto las empresas se ven afectadas por los impuestos nacionales, también se debe tomar en cuenta las multas que se constituyen debido a faltas cometidas u omisión de pago de impuestos que generan deudas tributarias que inclusive pueden llevar a la quiebra a las empresas.

- Altos importes sobre cargas sociales

Las políticas salariales en Bolivia son elevadas, sin embargo el costo que resulta para las empresas es elevado, por lo tanto el contratar mayor número de personas para las empresas es complicado, esta es una de las razones por la que las empresas deciden mantenerse en su zona de confort y no se arriesgan a crecer puesto que ello implica un costo elevado, considerándolo un riesgo muy alto.

- Infraestructura vial y de carreteras

La ubicación del departamento de Chuquisaca, no es la más ventajosa, puesto que se encuentra al sur del país y alejada de las ciudades, el problema que se enfrenta es la geografía del departamento que es accidentada, puesto que la construcción de caminos es compleja debido a esta característica, razón por la cual el transporte tiene complicaciones o implica un mayor costo en este rubro, por lo tanto, es difícil acceder fácilmente a otros mercados, dificultad que afecta a las empresas de Sucre, puesto que quedan en desventaja frente a otras empresas de Bolivia.

- Importación de productos

La importación de productos en Bolivia es alta, por lo tanto esta situación pone en peligro a las empresas nacionales, puesto que la población tiene preferencia por productos importados, por lo tanto las empresas se ven tan afectadas que la mayoría decide cerrar las mismas para evitar mayores pérdidas, se debe considerar que el precio de los productos importados es menor al precio de productos de empresas nacionales, puesto que las empresas nacionales tienen elevados costos de producción.

- Inseguridad Jurídica

La actual legislación boliviana comprende una serie de leyes que rigen a las empresas como el Código de Comercio, el Código Tributario, la Ley 843, la Ley General del Trabajo, sin embargo todas estas leyes actúan a favor del Estado o del trabajador, de esta manera la actividad empresarial se ve limitada, sobre todo afecta a las PyMes puesto que las mismas con las leyes que rigen actualmente no

pueden expandirse por el elevado nivel de costos y obligaciones que existen en el país, las leyes generan muchas obligaciones para las empresas, razón por la cual los empresarios se preocupan por cumplir con sus obligaciones con el Estado y no así para proponerse metas a futuro.

Se puede observar que existen muchos factores críticos tanto internos como externos dentro de las empresas, sin embargo los factores externos son difíciles de controlar; por esta razón es que la estrategia de asociatividad en las empresas servirá para fortalecer el desarrollo y el crecimiento de las mismas.

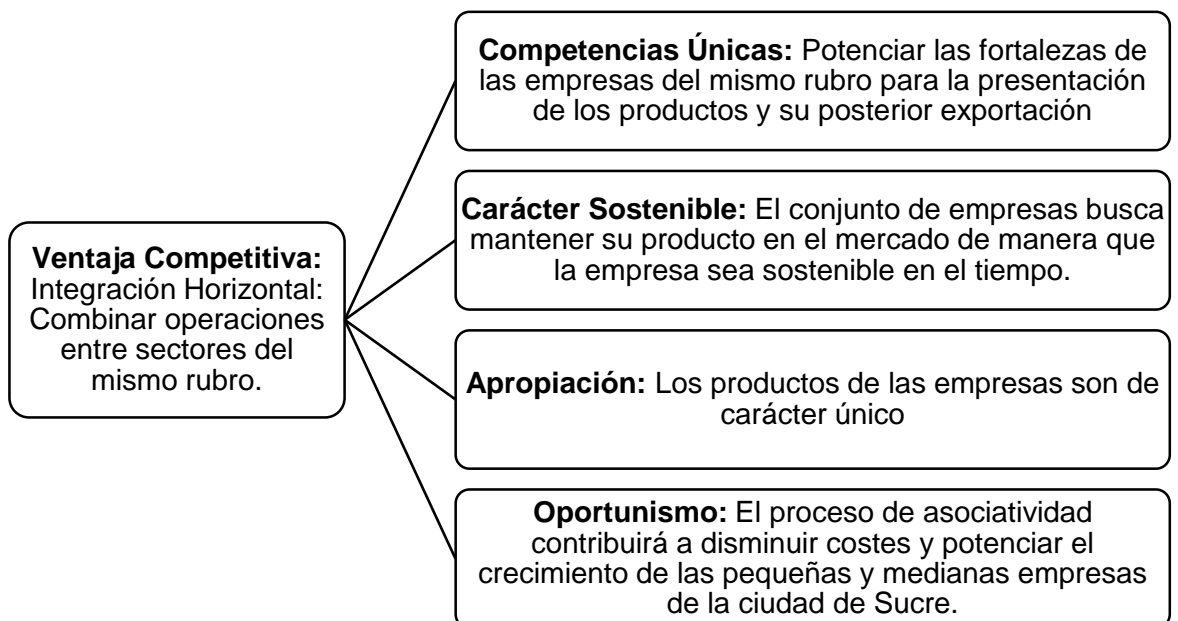
3.3.2. Componentes de la Estrategia

El modelo de asociatividad empresarial como mecanismo de desarrollo y cooperación para las empresas se enfocará en mejorar las condiciones de las empresas y que las mismas puedan crecer a través de un proyecto que pueda impulsar el crecimiento de la pequeña y mediana empresa en Sucre, para lo cual se generarán vínculos de cooperación.

Todo esto desde la perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Estrategia: Asociatividad empresarial

3.3.3. Ventaja Competitiva



3.4. Objetivos de la Estrategia

3.4.1. Objetivo General

El objetivo general de la estrategia es mejorar la capacidad empresarial existente en la ciudad de Sucre con el propósito de potenciar sus habilidades para lograr tener el perfil adecuado y realizar exportaciones.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Capacitación a los Recursos Humanos
- Capacitación en Innovación y Tecnología
- Formas de financiamiento a las empresas y otorgar asistencia técnica

3.5. Componentes Estratégicos

Dentro de los componentes estratégicos se encuentran, tres pilares fundamentales que se deben potenciar para alcanzar el deseo de realizar exportaciones:

- Recursos Humanos: Lo que se realizará para potenciar esta área son talleres con el personal de las empresas implicadas para un mejor desempeño en el trabajo.
- Innovación y Tecnología: Dentro de esta premisa, se busca capacitar a las empresas implicadas en el proceso asociativo para que las mismas puedan aplicar nuevas o mejores condiciones tecnológicas dentro de sus procesos internos, de manera que mejoren sus condiciones y manejen de mejor manera sus costos.
- Financiamiento y asistencia técnica: Es importante tener el conocimiento respecto a las formas de financiamiento, puesto que en la actualidad existe un buen acceso al financiamiento, sin embargo no todas las empresas tienen conocimiento de todas las formas que existen, esta es una razón por la que las empresas deciden mantenerse en su zona de confort y no buscan un mayor crecimiento.

3.6. Acciones Estratégicas de la Propuesta

3.6.1. Recursos Humanos

La capacitación a Recursos Humanos se dará mediante talleres respecto al rubro al que pertenece la empresa y respecto a los requisitos necesarios para ofrecer

productos con calidad de exportación. Lo que se busca es preparar al personal que trabaja en el área de procesos, para enfrentar un nuevo reto, ingresar a nuevos mercados.

Dentro de estos talleres las actividades serán:

1. Exámenes psicotécnicos para conocer las habilidades del personal, potenciar sus fortalezas y trabajar en las debilidades.
2. Intercambio de conocimientos entre los participantes
3. Talleres respecto a:
 - Control de procesos de producción
 - Los controles de calidad que se deben establecer en la producción.
 - Manejo eficiente de los tiempos de producción

3.6.2. Innovación y Tecnología

Lo que se busca con la innovación y tecnología, es que las personas que se encuentran trabajando en el área de producción que están involucradas en este proyecto, profundicen este tema y puedan obtener resultados reflejados en la producción, demostrando sus habilidades y creando valor que se vea reflejado en el incremento de las ganancias de las empresas.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente las acciones a llevarse a cabo serán:

1. Gestionar la inversión pública para el fomento de la investigación y desarrollo en las empresas para crear valor, apoyándonos en la Ley de la Micro y Pequeña empresa, la cual promueve la innovación aplicada en el sector empresarial.
2. Gestionar financiamiento para la especialización en procesos de producción con tecnología actual para mejorar los procesos dentro de las empresas.
3. Trabajar con personas que conozcan el manejo de tecnología avanzada para capacitar al personal involucrado dentro el proyecto.
4. Gestionar convenios con la universidad para realizar pasantías de jóvenes estudiantes que deseen poner en práctica los conocimientos adquiridos y creen valor dentro del proyecto.
5. Desarrollar la mejora de los productos o agregar valor en función a todo lo desarrollado en los anteriores puntos a través del apoyo de un centro de investigación y desarrollo.

3.6.3. Formas de Financiamiento

Según los resultados obtenidos en el capítulo anterior la mayoría de las empresas afirmaron que desconocían todas las formas de financiamiento, para lo cual se desea realizar un seminario respecto a este tema, puesto que es primordial para las empresas conocer las formas de financiamiento que hay en Bolivia, por lo tanto las actividades a realizarse serán:

1. Realizar gestiones para poder invitar al personal del Ministerio de Economía y Finanzas para que puedan exponer acerca del FOCASE.
2. Realizar contacto con el personal de la Bolsa Boliviana de Valores para que las mismas puedan otorgar orientación respecto a la mesa de Negociación PyMe.
3. Realizar gestiones con el personal de la ASFI, para que las mismas puedan otorgar orientación respecto a los créditos productivos.
4. Habiendo hecho contacto con las instituciones adecuadas, organizar un seminario de una semana una vez al año.
5. Realizar el cronograma del seminario en función a los tiempos de los expositores.
6. Gestionar un inmueble debidamente equipado que desde el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural mediante representación local, que pueda otorgarnos para poder realizar dicho seminario.
7. Realizar una evaluación y retroalimentación.

3.6.4: Asesoría y asistencia Técnica

Dentro de la asesoría y la asistencia técnica se procura otorgar información relevante a las empresas a nivel técnico para mejorar sus condiciones, mejorar sus procesos operativos y evitar posibles inconvenientes futuros, lo que se busca es fomentar el desarrollo de empresas sólidas y sin problemas legales, fiscales o de cualquier otro tipo.

Dentro de las actividades a desarrollarse se encuentran:

1. Gestionar financiamiento del Ministerio de Desarrollo y Economía Plural para el establecimiento de una plataforma de atención para este tipo de consultas.
2. Realizar convenios con la Universidad San Francisco Xavier para contar con profesionales del área de ingeniería para asesorar respecto al área operativa y otorgar asistencia técnica en las empresas.

3. Gestionar convenios con la CAINCO para poder otorgar seminarios respecto a temas administrativos, legales y técnicos para las empresas involucradas dentro de este proyecto para que exista una gestión dentro de las empresas.
4. Gestionar negociaciones respecto a la adquisición de materiales o para adquisición de activo fijo, para obtener los mismos a menores costos, para las empresas que forman parte del proceso de asociatividad.

3.7. Estrategia de desarrollo de la propuesta para implementar el proceso asociativo

La estrategia de desarrollo de la propuesta para implementar del proceso asociativo, es la siguiente:

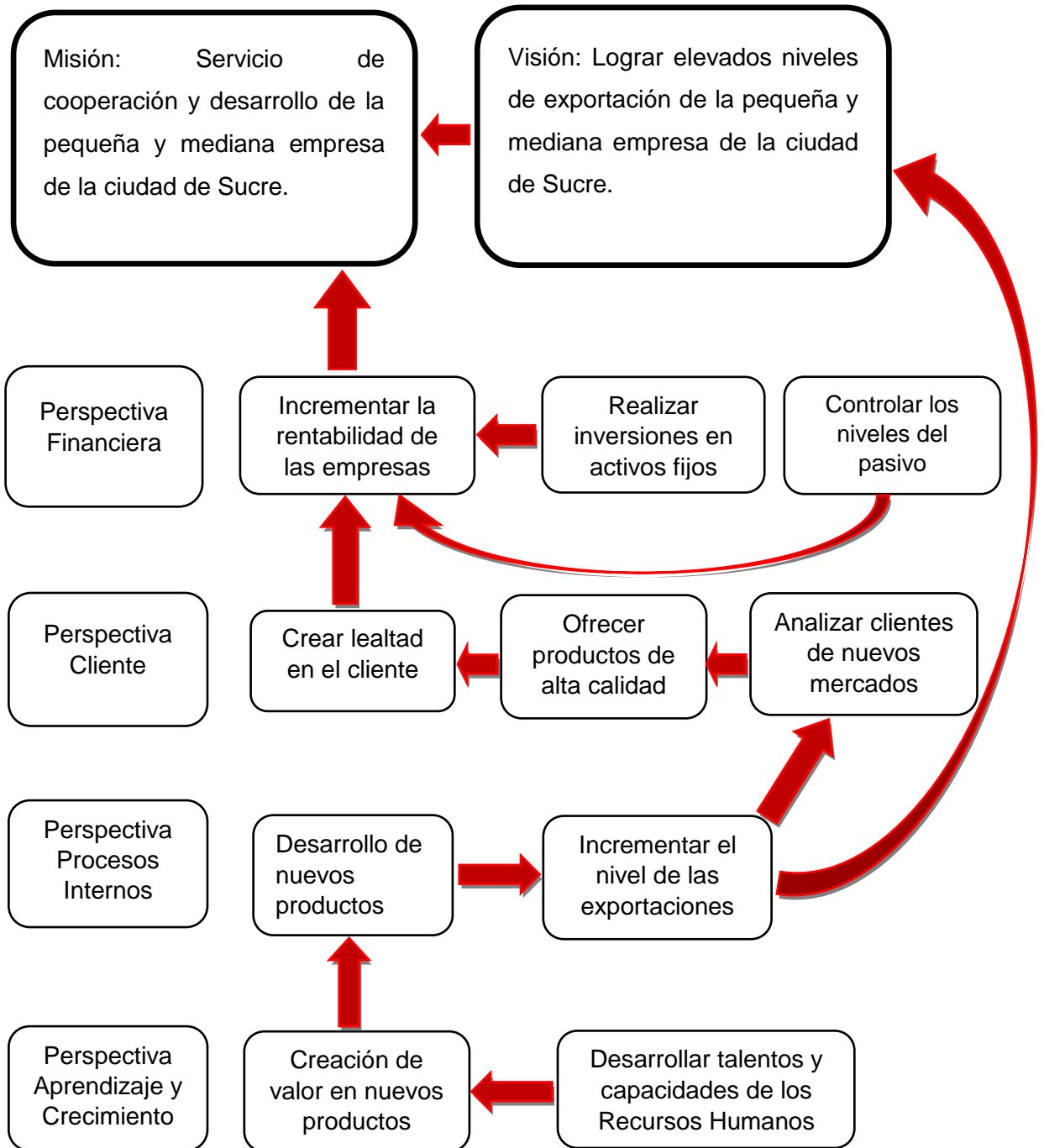
3.7.1. Misión

Servicio de cooperación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Sucre.

3.7.2. Visión

En el mediano plazo, lograr elevados niveles de exportación de la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Sucre para los próximos años.

3.7.3. Cuadro de Mando Integral



3.7.4. Objetivos Estratégicos

3.7.4.1. Perspectiva Financiera

Mediante el proceso de asociatividad lo que se busca es incrementar las ganancias de las empresas, debido a que existen elevados costos y un proceso de desaceleración económica, también se busca la expansión del negocio por lo que la inversión en activos fijos es necesaria para los procesos internos, así como fomentar la inversión controlando el financiamiento, logrando una buena estructura financiera. Por lo tanto, los objetivos estratégicos son:

- Incrementar la rentabilidad de las empresas
- Realizar inversiones en activos fijos
- Controlar los niveles del pasivo

3.7.4.2. Perspectiva Cliente

Se busca crear lealtad en el cliente, puesto que en el contexto en el que se desarrollan las empresas existe mucha importación de productos por lo cual para las PyMes es importante la lealtad de los clientes, puesto que la invasión de la importación de productos no sólo es un problema, también se encuentra el problema del contrabando por lo cual, las empresas deben trabajar en potenciar la calidad de sus productos de forma que sean competitivos en el mercado en el que se desenvuelven; también se pretende identificar nichos de mercado en el contexto internacional para poder analizar los posibles clientes a los que las empresas venderán sus productos y/o servicios. Los objetivos estratégicos son:

- Crear lealtad en el cliente
- Ofrecer productos de alta calidad
- Analizar clientes de nuevos mercados

3.7.4.3. Perspectiva Procesos Internos

Dentro de los objetivos del proceso de asociatividad se encuentra el de realizar exportaciones, por lo que las empresas deben trabajar para mejorar las condiciones de exportación, participar activamente de ferias internacionales, promocionar los productos, para poder identificar los posibles mercados a los que pueden acceder con sus productos de esta manera mejorar las condiciones del negocio. Los objetivos estratégicos son:

- Desarrollo de nuevos productos
- Incrementar el nivel de las exportaciones

3.7.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Mediante el proceso de asociatividad las empresas podrán realizar talleres de capacitación al personal, de forma que el personal pueda ser evaluado respecto al aprendizaje adquirido y las habilidades que poseen para potenciar su capacidad en el trabajo y promocionarlo; capacitación en innovación y tecnología para que puedan desarrollar nuevos productos, también puedan optimizar procesos internos para un mejor manejo de las empresas. Los Objetivos estratégicos son:

- Creación de valor en nuevos productos
- Desarrollar talentos y capacidades de los Recursos Humanos

3.7.4.5. Indicadores propuestos

Perspectiva	Financiera	Financiera	Financiera
Nombre del Indicador	Rentabilidad del patrimonio	Rentabilidad del Activo Fijo	Índice de Endeudamiento
Objetivo	Incrementar la rentabilidad de las empresas.	Realizar inversiones en activos fijos.	Controlar los niveles del pasivo.
Descripción	Corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada peso que los dueños han invertido en la empresa, incluyendo las utilidades retenidas.	Relaciona la utilidad neta obtenida en un periodo con el total de activos fijos, corresponde al porcentaje de utilidad producida por la utilización de bienes de uso	Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de las empresas.
Tipo de Indicador	Resultado	Resultado	Resultado
Frecuencia	Anual	Anual	Anual
Unidad de Medida	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Polaridad	Valores altos son buenos	Valores altos son buenos	Valores bajos son buenos
Fórmula	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Patrimonio}) * 100$	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Activo Fijo}) * 100$	Total Pasivo/Total Activo
Forma de recolección de los datos	Base de datos de la empresa	Base de datos de la empresa	Base de datos de la empresa
Fuente de Datos	Estados Financieros	Estados Financieros	Estados Financieros
Calidad de los datos	Alta	Alta	Alta
Recolector de los datos	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad
Metas (Anual)	60%	60%	50%
Razonamiento Meta	A largo plazo la empresa debe contar con un beneficio mayor a la anterior gestión	A largo plazo los activos fijos deberán lograr la maximización de su uso para generar mayores beneficios	A largo plazo las empresas deben contar con una estructura financiera adecuada a sus necesidades.
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar los niveles de ventas ✓ Realizar un manejo eficiente de los costos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar la utilización del activo fijo ✓ Manejo eficiente de métodos de depreciación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar la forma de financiamiento más adecuada para la empresa ✓ El financiamiento sólo será requerido para activos fijos

Perspectiva	Cliente	Cliente
Nombre del Indicador	Índice de clientes que consumen los productos respecto a los clientes que consumieron los productos la gestión anterior	Índice de calidad
Objetivo	Crear lealtad en el cliente	Ofrecer productos de alta calidad
Descripción	Corresponde al porcentaje de clientes que compraron los productos y/o servicios respecto a clientes que adquirieron los productos y/o servicios la gestión anterior	Mide la percepción de la calidad de los servicios ofertados a los clientes, a través de una encuesta
Tipo de Indicador	Resultado	Resultado
Frecuencia	Anual	Anual
Unidad de Medida	Porcentaje	Porcentaje
Polaridad	Valores altos son buenos	Puntaje de percepción de calidad
Fórmula	$(\text{Cantidad de clientes que consumen los productos y/o servicios} / \text{N}^\circ \text{ de clientes que consumieron los productos gestión anterior}) * 100$	$(\text{Calificación de la presentación del producto} + \text{calificación de la calidad del producto} + \text{calificación de calidad en la atención al cliente}) / 3$
Forma de recolección de los datos	Base de datos de la empresa	Encuesta
Fuente de Datos	Sistemas de Facturación	Clientes atendidos
Calidad de los datos	Alta	Alta
Recolector de los datos	Encargado de la facturación	Encargado de la facturación
Metas	70%	Indicador 3
Razonamiento Meta	En el largo plazo lograr mantener a los clientes de la gestión anterior y generar nuevos clientes	La calidad debe ser lo más importante para las empresas
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación de las empresas en ferias para poder promocionar el producto ✓ Realizar promociones por la compra de productos y/o servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar control de calidad en productos terminados ✓ Retroalimentación respecto a observaciones de los clientes encuestados.

Perspectiva	Procesos	Procesos
Nombre del Indicador	Índice de exportaciones respecto a exportaciones en la gestión anterior	Índice de porcentaje de ventas respecto a la inversión en innovación y tecnología
Objetivo	Incrementar los niveles de exportaciones	Desarrollo de nuevos productos
Descripción	Corresponde al porcentaje de exportación de la gestión actual respecto al porcentaje de exportaciones realizadas la gestión anterior	Corresponde al porcentaje de ventas de los nuevos productos respecto al porcentaje de inversión realizada en innovación y tecnología.
Tipo de Indicador	Resultado	Resultado
Frecuencia	Anual	Anual
Unidad de Medida	Porcentaje	Porcentaje
Polaridad	Valores altos son buenos	Valores altos son buenos
Fórmula	$(\text{Total exportaciones gestión actual} / \text{Total exportaciones gestión anterior}) * 100$	$(\text{Ingreso por ventas de nuevos productos} / \text{Inversión en innovación y tecnología}) * 100$
Forma de recolección de los datos	Base de datos de la institución de asociatividad.	Base de datos de la institución de asociatividad.
Fuente de Datos	Contabilidad	Información histórica de ventas (numerador) y presupuesto para innovación y tecnología (denominador)
Calidad de los datos	Alta	Alta
Recolector de los datos	Contador	Contador y encargado de facturación
Metas	30%	50%
Razonamiento Meta	En el largo plazo lograr elevar los niveles de exportación en relación a gestiones anteriores.	En el largo plazo lograr resultados elevados respecto a la inversión en innovación y tecnología.
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar de ferias Internacionales. ✓ Buscar nichos de mercado en el sector internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar de talleres de capacitación de innovación y tecnología otorgados por el proceso de asociatividad del que se participa.

Perspectiva	Aprendizaje	Aprendizaje
Nombre del Indicador	Índice de desarrollo de nuevos productos respecto a la creación de nuevos productos	Puntaje de calificación pruebas internas
Objetivo	Creación de valor en nuevos productos	Desarrollar talentos y capacidades de los Recursos Humanos
Descripción	Corresponde al porcentaje de productos desarrollados en la empresa respecto de los productos patentados.	Mide el grado de rendimiento sobre conocimientos internos.
Tipo de Indicador	Resultado	Resultado
Frecuencia	Anual	Anual
Unidad de Medida	Porcentaje	Porcentaje
Polaridad	Valores altos son buenos	Mayor es mejor
Fórmula	(Desarrollo de nuevos productos/Registro nuevas patentes)*100	Número de exámenes con puntajes mayor a 75/ Número de exámenes
Forma de recolección de los datos	Recopilación información histórica de innovación y tecnología	Recopilar información en una base de datos respecto a las evaluaciones que se tomaron.
Fuente de Datos	SENAPI y Base de datos de las empresas	Gerencia
Calidad de los datos	Alta	Alta
Recolector de los datos	Gerente	Gerencia General
Metas	30%	60%
Razonamiento Meta	En el largo plazo lograr desarrollar una diversidad de productos	Evaluar el aprendizaje obtenido y la habilidades que poseen
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar de la capacitación respecto a innovación y tecnología que ofrece el proceso de asociatividad. ✓ Implementar las innovaciones realizadas a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar de la capacitación a Recursos Humanos otorgado por el proceso de asociatividad del que se participa. ✓ Realizar periódicamente este tipo de evaluaciones para medir el grado de aprendizaje de personal.

3.8. Estrategia de Ejecución del Modelo

Para la ejecución del modelo es importante considerar aspectos importantes para la puesta en marcha de proyectos, que involucran a los grupos de empresas, puesto que existen factores clave para que este modelo funcione de la mejor manera posible, los factores clave a tomar en cuenta son:

- ✓ **Oficina de coordinación para procesos de asociatividad:** Se debe implementar una oficina exclusivamente dedicada a otorgar información referida a los procesos de asociatividad, lo que se busca con esta iniciativa y sobre todo coordinar con las empresas la puesta en marcha de los talleres la capacitación, la organización de ferias y la asesoría en la definiciones de planes estratégicos para el trabajo en equipo.
- ✓ **Generar mayores ingresos:** Este proceso de asociatividad busca principalmente el logro de mayores beneficios para las empresas, para que las mismas puedan expandirse y lograr la exportación de sus productos, por esta razón es importante trabajar con PyMes puesto que trabajando en equipo lograrán mejores resultados.
- ✓ **Compromiso de los Actores:** Todos los involucrados deben comprometerse con el modelo, es por esta razón que se debe realizar actividades de convivencia entre los involucrados para determinar si existe el compromiso y el sentido de cooperación para el logro de los objetivos, también se deberá firmar un convenio entre las partes para que el compromiso sea formalizado, de tal manera que el proyecto se viabilice.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo es muy importante dentro de los procesos de asociatividad, puesto que al trabajar las empresas juntas debe haber cooperación entre las mismas, evitar los individualismos, puesto que la idea de este modelo es que juntas logran el éxito así que si las empresas deciden ser parte del proyecto deben tener claro que el trabajo en equipo es primordial para que este modelo funcione.
- ✓ **Cooperación Institucional:** La cooperación de instituciones tanto públicas como privadas debe ser primordial en la implementación del modelo; puesto que el apoyo de las entidades es un gran apoyo en la coordinación para la organización de ferias, promoción de la producción y servicios locales.

3.9. Identificación de Actores Institucionales

La participación de los actores institucionales es muy importante, puesto que dentro de las actividades del modelo se involucra a varias instituciones tanto públicas como privadas, porque se busca un proceso de cooperación no sólo entre empresas, también es necesaria la participación de actores locales y nacionales que apoyen este tipo de proyectos, dentro de las instituciones identificadas se encuentran:

- **Gobierno Autónomo Municipal de Sucre:** Esta institución es primordial para el apoyo que se necesitará en la coordinación y organización de eventos para promocionar el trabajo de las empresas. Deberá viabilizar este modelo de asociatividad a través de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Productivo.
- **Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca:** El gobierno autónomo de Chuquisaca plantea en el Plan Departamental de Desarrollo acciones para promover el desarrollo de las empresas, por lo cual las actividades organizadas por esta institución beneficiarán a las empresas. Por lo tanto debe gestionar las acciones mediante la Secretaría de Desarrollo productivo y Economía Plural.
- **Ministerio de Economía y Finanzas públicas:** El ministerio participará dentro de los seminarios referidos a formas de financiamiento que existen bajo su dependencia.
- **Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural:** Este organismo busca promover los procesos asociativos mediante empresas, por lo tanto será un gran apoyo para la aplicación de modelos asociativos aplicados a empresas.
- **Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa:** A través de la institución “Promueve Bolivia” dependiente de este viceministerio, gestionar la participación de empresas internacionales para eventos referidos a promoción de empresas, también debe fomentar la exportación y ser una institución de apoyo durante el proceso.
- **ASFI:** La ASFI será importante en la participación de seminarios referidos a las formas de financiamiento que otorga el sistema financiero.
- **Bolsa Boliviana de Valores:** La Bolsa Boliviana de Valores participará dentro del proceso de seminarios referidos a formas de financiamiento.
- **Universidad San Francisco Xavier:** La universidad debe apoyar con asesoría administrativa legal y técnica a las empresas, de forma que apoyan a las empresas locales y los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos.

- **CAINCO:** Apoyará a las empresas para los talleres y seminarios, también en la organización de eventos para promover la producción y servicios locales.

3.10. Resultados Esperados

Los resultados que se esperan al realizar un proceso de Asociatividad son:

Sin el Proceso de Asociatividad	Con el Proceso de Asociatividad
No existe planificación estratégica.	Se realiza una adecuada planificación estratégica de acuerdo con las necesidades de las empresas.
Existen elevados costos.	Este proceso busca disminuir costos y gestionar de la mejor manera los mismos, como la negociación con los proveedores para obtener materiales o adquisición de activo fijo a un menor costo.
Niveles de rentabilidad bajos	Este proceso busca generar elevados niveles de rentabilidad, mediante un mejorado manejo de las PyMes. En función a las metas fijadas en la planeación estratégica.
No existe capacitación empresarial	Gracias al proceso de asociatividad existirá capacitación al recurso humano, para un mejor desempeño.
Falta de Innovación y Tecnología	Este proceso busca potenciar a las empresas a través de la innovación y la realización de un uso eficiente de la tecnología.
Incidencia política	Como organización se puede plantear modificaciones a la normativa actual en pro de las PyMes, puesto que existe una normativa dirigida a MyPes, sin embargo se debe considerar que las micro empresas son en general empresas con capacidad limitada y creadas a partir de la necesidad de sobrevivir a la actual crisis y no con miras a crecer y expandir el negocio.

3.11. Impactos que se pretende lograr con la propuesta

El impacto que se pretende generar con la propuesta es lograr generar mayores beneficios no sólo para las empresas también a la población en su conjunto; este proceso, también busca reafirmar valores como la cooperación, la confianza, el trabajo en equipo y el compromiso, la asociatividad es un modelo que busca el beneficio común de todos los involucrados, al obtener resultados este impacto no sólo se verá reflejado a nivel empresarial también generara un impacto social

- **Impacto en la producción:** Se pretende tener las mejores condiciones para los procesos de producción y también potenciar las fortalezas que tengan las empresas para poder tener las condiciones adecuadas para poder incrementar el nivel de las exportaciones, lograr la expansión del negocio de las empresas, desarrollando nuevos productos, manejando buenas condiciones que favorezcan a la reducción de sus costos y reflejando un incremento en la rentabilidad.
- **Impacto económico:** Obtener mayores niveles de rentabilidad, la minimización de costos para las empresas, de tal manera que se potencie el crecimiento de las mismas, que se verá reflejado en la ciudad, puesto que existirá un mayor movimiento económico, se generarán fuentes de empleo, por lo que se mejorará la calidad de vida de las personas.
- **Impacto Social:** El modelo busca lograr una mayor coordinación entre los sectores institucionales y las empresas, al existir organismos que promueven los modelos asociativos como el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, se debe estrechar las relaciones entre ambos, para que se fortifique, también logrará mejorar las condiciones de trabajo en equipo y la cooperación, fomentando estos principios en los empresarios, buscando fortalecer los lazos de forma que todos puedan competir en el mercado a un mismo nivel y con las mismas condiciones.
- **Los Beneficiarios:** Los beneficiarios que en este caso son las empresas, lograrán mejorar sus condiciones de producción, una mejor gestión empresarial, la expansión de su negocio y el trabajo en equipo que puede ser provechoso al momento de negociar con proveedores y reducir costos.
- **En lo Normativo:** La asociación de empresas genera una unión que potencializa su fuerza para poder demandar derechos, como un proyecto de ley que favorezcan a las PyMes y puedan potencializar su crecimiento.

Conclusiones

Las empresas de la ciudad de Sucre enfrentan varios factores que afectan el desarrollo de las mismas, en su mayoría enfrentan dificultades externas e internas, dando lugar a reducción de personal, reducción de costos e inclusive el cierre de las empresas; afectando de esta manera al sector empresarial, disminuyendo las fuentes de empleo, el movimiento económico de Sucre; dando lugar al trabajo informal.

Se analizó teorías respecto al sector de la pequeña y mediana empresa, las características que tienen la PyMes, también se revisó el tratamiento actual que tiene la legislación boliviana respecto a este sector, la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo, que permitieron sustentar las bases teóricas de la presente tesis.

Se realizó un diagnóstico respecto a la situación política, económica, social y tecnológica que existe en el entorno en el que se desenvuelven las PyMes; también se realizó un análisis respecto a la percepción de las empresas y los factores que influyen en las mismas, tales como los impuestos, las políticas salariales, el apoyo gubernamental, las necesidades de financiamiento y la percepción de las empresas respecto al mismo; que permite afirmar que las PyMes no están relacionadas con el financiamiento.

Dado que las empresas se ven afectadas en su mayoría por factores externos, la propuesta pretende aminorar los conflictos que generan estos factores a través de un proceso de asociatividad, puesto que las PyMes tienen limitaciones respecto a muchos factores, mediante un proceso de cooperación, existirán mejores oportunidades para las mismas.

La estrategia de la propuesta es trabajar con empresas del mismo rubro que estén interesadas en generar mayores beneficios dentro de las mismas, enfocándose en tres pilares fundamentales, recursos humanos, innovación y tecnología y las formas de financiamiento y asistencia técnica.

Los resultados esperados son el de mejorar el desarrollo de las empresas que participen del proceso de asociatividad, puesto que se busca potenciar el desarrollo productivo, para hacer frente a la importación de productos y el contrabando, mejorar la calidad de los productos, para posteriormente incrementar los niveles de exportación.

Recomendaciones

En el presente trabajo se presentan las siguientes recomendaciones:

Incidir en autoridades regionales para el desarrollo de proyectos que apoyen el emprendimiento y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa.

Incidir en autoridades para realizar periódicamente ferias que fomenten la promoción de productos y servicios locales.

Generar convenios para poder realizar exportaciones de producción regional a través del Viceministerio de la Pequeña y Mediana Empresa.

Modificar algunas leyes respecto al tratamiento fiscal que reciben las PyMes, puesto que la actual legislación boliviana sobre impuestos, presenta elevados porcentajes, lo cual incide en los costos de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) *Estadísticas del Registro de Comercio en Bolivia, Enero de 2016*, consultado el 20 de agosto de 2016. Disponible en:
http://www.fundempresa.org.bo/docs/content/enero_1012.pdf
- (2) *Pymes enfrentan 10 problemas para impulsar el desarrollo local*, La Razón (periódico on-line), consultado el 20 de agosto de 2016. Disponible en:
http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/financiero/Pymes-enfrentan-problemas-impulsar-desarrollo_0_1801020016.html
- (3) *95% del total de las empresas en Bolivia son microempresas*, Economía Bolivia (revista on-line), consultado el 20 de agosto de 2016. Disponible en:
<http://www.economiabolivia.net/2013/05/24/95-del-total-de-empresas-en-bolivia-son-microempresas/>
- (4) Entrevista, Gerente de la CAINCO, en fecha 3 de abril de 2018.
- (5) *En fecha Gobierno y COB fijan aumento al salario de 6% y al mínimo de 9%*. Página Siete (periódico en línea) Disponible en:
<http://www.paginasiete.bo/economia/2016/4/27/gobierno-fijan-aumento-salario-minimo-94621.html>. Consultado el 3 de agosto de 2017
- (6) *Estudio establece que Bolivia es el “Infierno Impositivo” de Bolivia*. Febrero de 2017. Disponible en:
<http://www.noticiasfides.com/economia/estudio-establece-que-bolivia-es-34el-infierno-impositivo-34-de-america-latina-375164>. Consultado el 3 de agosto de 2017
- (7) Entrevista, Gerente de la CAINCO, en fecha 3 de abril de 2018.
- (8) Entrevista, Gerente de la CAINCO, en fecha 3 de abril de 2018

BIBLIOGRAFÍA

Arostegui Álvaro Amadeo. *Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*. [Tesis Doctoral]. Argentina: Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Ciencias Económicas; 2013.

ASFI. *Segunda Encuesta Nacional de Servicios Financieros* (Ebook) Bolivia, pp. 60-63. Consultado el 19 de septiembre de 2017. Disponible en: https://www.asfi.gob.bo/images/INT_FINANCIERA/DOCS/Publicaciones/REVISTA_SEGUNDA_ENCUESTA_asfi.pdf.

Banco Mundial. *El Banco Mundial reduce al 2,4% el pronóstico del crecimiento mundial en 2016*. (En línea). Consultado el 12 de agosto de 2017. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/06/07/world-bank-cuts-2016-global-growth-forecast>.

Baptista P, Fernández C, y Hernández R. *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Blázquez, F., Dorta, J.A. & Verona, M.C. “Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas”. *Innovar*, 16, 28 (2006): 43-56.

Bolsa Boliviana de Valores. *Mesa de Negociación PyMe*. (En línea). Consultado el 7 de agosto de 2017. Disponible en: <https://www.bbv.com.bo/mesa>.

Cainco Chuquisaca. *Boletines, Datos Económicos*. (En línea). Consultado el 17 de Agosto de 2017. Disponible en: <http://www.caincochuquisaca.net/new4/boletines/datos>.

Cardozo, Edyamira, Velásquez de Nayme Yngrid y Rodríguez Monroy Carlos, *Revisión de la definición de PYME en Latinoamérica*, Panamá, 2012.

Código de Comercio

Código Tributario

Constitución Política del Estado.

Correodelsur.com. *Incahuasi, el detonante de un conflicto que recién empieza*. Correo del Sur. (En línea). Consultado el 20 de septiembre de 2017. Disponible en: http://correodelsur.com/panorama/20160821_incahuasi-el-detonante-de-un--conflicto-que-recien-empieza.html.

Diccionario de Psicología Científica y Filosófica. Consultado el 7 de abril de 2017. Disponible en: <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>

Dorado Leigue, Rubín. Cilea. *PYMES en Bolivia*. 2007

Ecu-red Método de análisis histórico-lógico. Consultado el 6 de abril de 2017.

Disponible en:

https://www.ecured.cu/M%C3%A9todo_de_an%C3%A1lisis_hist%C3%B3rico-l%C3%B3gico

Eldeber.com. Evo: Chuquisaca debe respetar el caso Incahuasi. El Deber (En línea). Consultado el 20 de septiembre de 2017. Disponible en: <https://www.eldeber.com.bo/economia/Evo-Chuquisaca-debe-respetar-el-caso-Incahuasi-20170313-0029.html>.

Ferraro, Carlos, compilador. *Apoyando a las PYMES, Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2011.

Fundempresa, *Estadísticas del Registro de Comercio en Bolivia*, 2016, pp 4 y 16.

Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca. *Plan de Desarrollo Departamental*. Sucre, pp. 12; 90-93; 103-104, 2012

Gómez Cárdenas, Luis y Fecci Pérez, Esther. "Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua". *Síntesis Tecnológica*, 3, 2 (2007): 59-67.

<http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>

Informe Sociocultural y Político 2015-2016 (nd). (Ebook) pp 3-4. Consultado el 14 de Agosto de 2017. Disponible en: <http://www.celam.org/observatorio/docs/Bolivia.pdf>.

La-razon.com (2016). *Ocho conflictos sociales en los ocho meses del año – La Razón*. (En línea). Consultado el 8 de agosto de 2017. Disponible en: http://www.la-razon.com/index.php?url=/nacional/Conflictos-cooperativistas-muertos-Gobierno-mineros_0_2555744414.html.

Ley de Servicios Financieros

Ley de la Micro y Pequeña Empresa

Liendo, Martínez. *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES, 2001*

Manay, Giselhy Melina, *Las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPYMES) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina*. Cesla (Centro de Estudios Latinoamericanos), 2011.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (nd). *Memoria Económica 2015*. La Paz, pp. 55-56; 117-120; 210.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. *El Gobierno Nacional crea Fondo Semilla para apoyar a los nuevos emprendimientos productivos y de servicios*. (En línea). Consultado el 5 de Agosto de 2017. Disponible en: http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com_prensa&ver=prensa&id=3920&categoria=5&seccion=306.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. *La industrialización de recursos es clave*. La Paz, 2010, pp 1-2.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. *Memoria Económica 2016*. La Paz, 2017pp. 12; 25; sesenta y cinco.

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. *Política Económica Actual del Estado Plurinacional de Bolivia*. La Paz, 2012, pp. 17-22.

Münch Lourdes y Ángeles Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación*. Editorial Trillas. 1993.

Nuevaeconomía.com.bo (2017). *Mercado laboral en creciente deterioro | Grupo Nueva Economía*. (En línea). Consultado el 11 de agosto de 2017. Disponible en: <http://nuevaeconomia.com.bo/gne.com.bo/?p=1253>.

Ojeda Gómez, J. *La cooperación empresarial como estrategia de las PYMES del sector ambiental*. Estudios Gerenciales, 25(110), 2009, 39-61.

Paginasiete.com (2018). *La administración tributaria y la inseguridad jurídica* – Página Siete (En línea). Consultado el 22 de marzo de 2018. Disponible en: <http://www.paginasiete.bo/ideas/2017/5/28/administracion-tributaria-inseguridad-juridica-138927.html>

Plan Nacional de Desarrollo (2006-2011).

RAE. *Diccionario de la Real academia Española*. Consultado el 10 de marzo de 2017, de Real academia Española. Disponible en:

Senado.gob.bo (2018). *Sancionan proyecto para potenciar y fortalecer a las Micro y Pequeñas Empresas* – Prensa Senado (en Línea). Consultado el 22 de marzo de 2018. Disponible en: <http://senado.gob.bo/prensa/noticias/sancionan-proyecto-para-potenciar-y-fortalecer-las-micro-y-peque%C3%B1as-empresas>

Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2016 (2016). (Ebook). Nueva York, pp. 1-3. Consultado el 14 de Agosto de 2017. Disponible en: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2016wesp_es_sp.pdf.

Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2017 (2017). (Ebook). Nueva York, pp. 1-4. Consultado el 14 de Agosto de 2017. Disponible en: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf.

Thompson, I. (2012). *Definición de empresa*. Consultado el 10 de marzo de 2017, Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Viceministerio de Ciencia y Tecnología. *Sistema Boliviano de Innovación*. La Paz, 2009, pp. 11-12; 30-32; 40-43

Zalles Miguel y Swinderen Van Marie Anne. *Ampliación de la cobertura de microfinanzas en el área rural del Estado Plurinacional de Bolivia: un diagnóstico cualitativo de los esfuerzos actuales y desafíos*. Salgado A., editor. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, 2009.

Zeballos, Emilio y Velasco, Enrique, *Contribuyendo al desarrollo de la PYMES la experiencia boliviana*, Cochabamba, Buen Diseño Comunicación Visual, 2003.

Zrazhevskyi, D. (nd). *Bolivia, Departamento de Chuquisaca*. (Ebook) Santa Cruz, pp. 6-7. Consultado el 14 de Agosto de 2017. Disponible en: http://www.bolivialand.net/UserFiles/File/0ParaDescripciones/Chuquisaca/Chuquisaca-Bolivia_Esp.pdf

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario

Este cuestionario tiene por objeto recolectar información respecto a la percepción de la pequeña y mediana empresa sobre la situación actual para fines de investigación científica. El encuestador garantiza que la respuesta a este formulario es confidencial y no será difundida de manera individualizada

1.- Por favor indique cuál es la actividad principal de su empresa

Servicios Industria Comercialización Otra

En caso de haber optado por la opción otra, especificar:

2.- ¿Qué tipo de personería jurídica tiene su empresa?

Unipersona Sociedad Anónima Sociedad Colectiva
Sociedad de Responsabilidad Limitada Sociedad en comandita
simple
Sociedad en comandita por acciones Asociación Accidental

3.- ¿Cuántos empleados conforman su empresa?

N° Trabajadores	Marcar con una X
1 a 4 trabajadores	
5 a 14 trabajadores	
15 a 49 trabajadores	
50 y más trabajadores	

4.- A continuación se encuentran las erogaciones más usuales dentro de una empresa. Por favor distribuya 100 puntos para que su distribución refleje la importancia que usted otorga a cada gasto realizado.

	Gasto	Puntuación
1.	Personal (Cargas sociales)	
2.	Tecnología (software, maquinaria, etc.)	
3.	Impuestos	
4.	Inventarios (costo inventarios, mantenimiento inventarios)	
5.	Deudas	
	Otros	
Suma		100

5.-Según su percepción por favor indique con una X cuan en acuerdo o desacuerdo está con las siguientes afirmaciones

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
El apoyo del gobierno a las empresas es bueno				
Las políticas sobre cargas sociales son buenas				
Las políticas impositivas en Bolivia son buenas				
Existe un buen acceso a la tecnología (importación de maquinaria para procesos de producción)				

6.- ¿Conoce usted las políticas de financiamiento como fomento a la Pequeña y Mediana Empresa?

Sí No

7.- ¿Cómo percibe que está evolucionando el acceso al crédito?

a) Mejora

- b) Sin cambios
- c) Empeora

8.- ¿Qué destino explica la mayor parte del financiamiento que se presentó en las últimas gestiones? Cuantificarla cuadro

- a) Cancelación deudas
- b) Bienes de Capital
- c) Créditos a clientes
- d) Inventarios
- e) Otros

9.- ¿Cuáles son sus necesidades de financiamiento?

- a) Inversión en activos fijos
- b) Capital de trabajo
- c) Capacitación empresarial
- d) Pre-financiación o financiación de exportaciones
- e) Maquinarias e implementos industriales
- f) Otras
- g) Ninguna

10.- ¿Qué fuentes de financiamiento juzga más conveniente en la actualidad?

- a) Crédito Bancario
- b) Financiamiento en la Bolsa Boliviana de Valores (BBV)

11.- ¿Usted cree que las fuentes de financiamiento en Bolivia son accesibles?

Sí No

12.- ¿Se financia actualmente mediante crédito bancario?

Sí No

13.- ¿Conoce los procedimientos de acceder a crédito bancario?

Sí No

14.- En caso de que las dos preguntas anteriores fueron negativas, indicar cuál es el motivo

- a) Desconocimiento
- b) Necesidad inexistente
- c) Falta de Asesoramiento

15.- ¿Se financia actualmente mediante la Bolsa Boliviana de Valores?

Sí

No

16.- ¿Conoce los procedimientos para acceder a financiamiento mediante la BBV?

Sí

No

17.- En caso de que las dos preguntas anteriores fueron negativas, indicar cuál es el motivo

- a) Desconocimiento
- b) Necesidad Inexistente
- c) Falta de Asesoramiento

Anexo 2

El objetivo de la entrevista es determinar los factores limitantes en el crecimiento de las Pequeñas y medianas empresas en Sucre.

Nombre: Clory Sauma

Cargo: Gerente General de la CAINCO

Tiempo en la institución o el cargo: Desde Enero 2018

Entrevista

1.- ¿Qué causas considera usted que son las principales barreras para el crecimiento de las empresas en la ciudad de Sucre?

Sucre es una ciudad con problemas de la región, muy fuertes que hacen que no tengamos un crecimiento en la región, pero en estos últimos años que es lo que particularmente he podido observar y en función de la experiencia de los asociados de la CAINCO, estos están frente a diferentes normativas, puesto que cada vez salen diferentes normativas, como la tramitación del ROE, que tiene que ser el registro de empleadores con el Ministerio de Trabajo, que genera una cantidad de obligaciones, también se tiene el tema del NIT, de la renta, que es una persecución que les cobra por muchas cosas, tienen a parte el problema de la aduana que tienen que pagar todo el tiempo multas porque están haciéndoles observaciones de todo tipo, les hacen auditorías, fiscalizaciones, viven pagando multas, los empresarios se ocupan de vivir buscando como salvar sus problemas, tienen problemas con la alcaldía con toda la normativa municipal, tienen problemas con lo que es el código de comercio, que lo controla la autoridad de empresas con su oficina de fiscalización. Entonces lo que siento es que las empresas ya de por sí se encuentran en frente a niveles bajos de competitividad, niveles bajos de productividad, tienen que enfrentar un mercado altamente competitivo, donde tienes una gran cantidad de productos que están entrando de afuera por contrabando, productos chinos que se producen por economías de escala, es difícil competir con ellos, aparte de que ya de por sí sortean tantas situaciones, además en un entorno normativo, ilegal que realmente no les deja avanzar a las empresas.

2.- Según datos que reporta Fundempresa ha existido un mayor porcentaje de cancelación de matrículas (57%) respecto a la creación de empresas (6%) ¿Cuáles considera usted que son las principales causas para el cierre de las empresas de la ciudad de Sucre?

Lo que se teme desde la CAINCO es que muchas empresas empiezan a pasar a la informalidad, empresas que son formales empiezan a pasar a la informalidad porque se sienten altamente amenazadas desde el gobierno nacional hasta el gobierno local, que no las deja crecer, que no las deja pensar, a mí me da pena cuando tenemos reuniones, en vez de pensar cómo vender más, qué gestiones de mercado, qué gestiones de comercialización, están más pendientes cómo van a tratar de liberarse de toda la normativa, de toda las reglas que les están poniendo todos los días, aquí es increíble vienen los importadores que nos están haciendo fiscalización, tenemos que llamar a la aduana, que vienen los de impuestos, que se debe hacer ahora así que han cambiado el sistema de registro, que están llegando los de la autoridad de empresas, que dice que va a haber batidas, entonces no les dejan trabajar, entonces el temor que tenemos es que lamentablemente las empresas, aparte de que por sí existen problemas estructurales, es una región pobre, es una región con menos ingresos que otras, no hay un gran movimiento económico, además de eso tienen que sortearse situaciones muy complejas como la que comenté, que tiene que ver con un entorno normativo, por un lado.

No podemos ver que las empresas crezcan, se encuentran llenas de problemas, el problema principal es el tema de los empleados, puesto que las empresas deben ajustar sus costos para con los empleados. Cómo puedes hacer empresa si estás bloqueado por todo lado, el gobierno busca recaudar fondos todo el tiempo, otro gran problema el mercado es pequeño.

3. ¿Qué desafíos afronta la CAINCO con respecto a las pymes?

La CAINCO debe trabajar con sus asociados, ese es su único objetivo, el objetivo de esta institución es el trabajar con sus afiliados, no podemos nosotros distraer nuestra mirada hacia otras áreas, nuestro objetivo principal es ver cómo se trabajará con los afiliados, qué hacer, cómo consolidarnos, cómo apoyarlos, tenemos representación frente a algunas organizaciones, entonces la CAINCO tiene que apoyarlos, seguir viendo sus necesidades, qué tenemos como fortaleza como institución, que existen 19 núcleos empresariales, cada uno tiene una historia diferente, dentro de los cuales a unos les va muy bien a otros les va muy mal, otros que están sobreviviendo, no

podemos hablar de las PyMes en general debemos ver en qué sector están, cada uno tiene una experiencia diferente de acuerdo al sector en el que se mueve, claro que hay situaciones en las que se ven afectados como la caída de una construcción, obviamente varios núcleos se van a ver afectados, pero no es lo mismo turismo que el sector automovilístico, tenemos un poco que sectorializar y el trabajo que tiene la CAINCO es aportar lo más que pueda con sus núcleos empresariales, ese es el reto de esta institución, ver cómo los fortalecemos, realizamos diferentes programas, hacemos capacitaciones, hacemos representación con ellos, estamos siempre apoyándolos en lo que se pueda, permanentemente estamos trabajando con los núcleos empresariales, para poder apoyarlos, ese es el sentido de ser de la cámara, por eso es que estamos aquí apoyándolos.

¡Muchas gracias!