

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORAS DE TARIJA “OPTAR”

I. ANTECEDENTES

La Organización de Productoras de Tarija “OPTAR” fue fundada, el 13 de junio del 2009 por las mujeres socias, que previamente eran capacitadas por el Equipo de Comunicación Alternativo con Mujeres “ECAM” en incidencia política, consolidando a mujeres líderes, posteriormente surge la necesidad de capacitar a las mujeres para que las mismas generen ingresos económicos para el sustento de sus familias y mejorando su calidad de vida.

OPTAR pretende mejorar las condiciones de producción y comercialización de las unidades productivas, para que las mujeres socias emprendedoras cuenten con un empleo satisfactorio, equitativo e ingresos económicos dignos.

II. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en el mercado las empresas enfrentan un ambiente cada vez más competitivo, este contexto ocasiona que las organizaciones al no adaptarse a los cambios del entorno tiendan a desaparecer.

Esta situación hace que las pequeñas empresarias, deban hacer frente a las exigencias sobre la calidad, diseño, precios accesibles, gustos, preferencias y expectativas del consumidor, porque el mercado demandante es cada vez más exigente donde se requiere que se duplique el esfuerzo, se haga uso de planes, estrategias, exista un manejo de herramientas y técnicas administrativas para que sean sustentables en el tiempo.

La importancia de un plan estratégico para las organizaciones radica en prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan y la necesidad de anticiparse al futuro, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades, así también las debilidades y amenazas de la organización, analizando y logrando

un entendimiento concreto de problemas generales que impiden un mejor desempeño en los ambientes en los que opera la organización.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización Productoras de Tarija a pesar de contar con emprendimientos que generan el desarrollo de la actividad productiva, presenta las siguientes dificultades que se identificó en dicha organización.

i. Identificación del problema

La toma de decisiones, la asignación de recursos e equipamiento está a cargo de la asamblea general de socias y la directiva, este manejo se lo realiza de manera empírica.

Las decisiones son tomadas de manera subjetiva, sin tener como base una planeación estratégica, situación que no ha encaminado a tomar decisiones y acciones concretas, perdiendo de vista el objetivo principal de alcanzar la mejora de las unidades productivas en conjunto y lograr ser autosustentables.

Las escasas capacitaciones a las socias productoras de “OPTAR” en el área administrativa, dan lugar a la poca asimilación de conocimientos e incapacidad de gestionar sus negocios y/o fuentes de ingresos.

ii. Definición del problema

De lo analizado anteriormente, OPTAR no cuenta con un plan estratégico que encamine las acciones acorde a las circunstancias y los recursos con los que cuenta para alcanzar sus objetivos por tanto, no se sabe hacia dónde va, como pretende llegar y que necesita para lograrlo, esta situación se da por la falta de formulación de una visión, misión y la escasa practica de habilidades gerenciales en la organización.

En virtud de los factores mencionados anteriormente podemos formular el problema, para efectos del presente trabajo, *¿De qué manera la inexistencia de un enfoque estratégico en el proceso de gestión institucional afecta a la Organización de Productoras de Tarija en la contribución del desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos sostenibles en el largo plazo?*

IV. HIPOTESIS

H1 La falta de un plan estratégico como herramienta de gestión, impide a la Organización Productoras de Tarija “OPTAR”, desarrollarse competitivamente.

V. OBJETIVOS

i. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Organización de Productoras de Tarija OPTAR que sirva como herramienta de dirección permitiendo orientar sus acciones considerando sus principales propósitos, de la misma en base a los cambios del entorno.

ii. Objetivos específicos

Son los siguientes:

- Formular la misión, visión, objetivos estratégicos que definirán la función a la que se va dedicar la organización y que desea lograr en el futuro.
- Analizar y determinar que estrategias competitivas se adecuan y sirven como herramienta de dirección a la organización de estudio.
- Determinar las estrategias que requiere el programa de apoyo a iniciativas empresariales de “OPTAR” para el desarrollo de emprendimientos sostenibles.

VI. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En la metodología del presente trabajo, se utilizaron distintas metodologías a continuación se desglosara la metodología utilizada por las siguientes etapas:

Se aplicara el diseño de investigación exploratoria en el pre diagnóstico, que nos permitirá obtener información en la realización del perfil.

El marco teórico estará encaminado a recopilar los conceptos que sirvan de base para el análisis y respaldo del presente trabajo, mediante el uso de los siguientes métodos: Se utilizara el método histórico.

La metodología que se aplicará en el diagnóstico, será el diseño de una investigación descriptiva con el objeto de identificar las características y rasgos importantes de la problemática.

Seguidamente se desarrollara la propuesta, con la generación del plan estratégico, para la Organización de Productoras de Tarija “OPTAR”, en base a las conclusiones del diagnóstico, empleando el método inductivo.

VII. ALCANCE

i. Alcance teórico

Para el desarrollo del trabajo en primer lugar nos enfocaremos en la planeación estratégica, perteneciente a la materia de Dirección Estratégica.

ii. Alcance temporal

El alcance del presente trabajo se basara en el análisis de información y datos de las cinco últimas gestiones 2007 hasta 2012.

iii. Alcance espacial

El trabajo se elaborara en el área urbana de la ciudad de Tarija, realizando un proyecto de investigación que propondrá un plan estratégico, para la Organización de Productoras de Tarija (OPTAR).

MARCO TEORICO

PLAN ESTRATEGICO

El presente proyecto de investigación muestra los conceptos clave y un análisis de los mismos que servirán de base para desarrollar la planeación estratégica.

1.1. Concepto de Plan estratégico

Se dice que la planeación estratégica provee un enfoque racional porque parte de un análisis objetivo, que está encaminado a lograr los objetivos seleccionados, reduciendo la brecha que nos separa de donde se quiere llegar. La planeación estratégica nos ayuda a anticipar situaciones futuras, para poder enfrentarnos a los constantes cambios de tal manera superar el ambiente competitivo en el que la organización se desarrolla.

La planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones, puesto que se planea no solo en un contexto competitivo actual sino también en un ambiente futuro, se define planeación estratégica como: “El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinando las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.”

Si bien la planeación estratégica está a cargo de los niveles más altos de la organización, esta puede tener falencias debido a que los administradores encargados de la planeación estratégica tienden a olvidarse de que el futuro es impredecible, por esta razón que la organización debe realizar continuas investigaciones acerca del entorno en el que se desenvuelven.

1.2. ESTRATEGIA

Para continuar con el desarrollo del proyecto de investigación, primero definiremos lo que es una estrategia, para lo cual se detallan a continuación:

1.2.1. Definición de estrategia

La estrategia, es la búsqueda de un plan de acción que desarrolla una ventaja competitiva de una organización, de tal manera que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia, a la vez las estrategias hacen énfasis en las fortalezas con las que cuenta la organización para que las mismas contribuyan al logro de los objetivos, así mismo la estrategia representa el compromiso del personal de trabajo de la organización de cómo querer crecer, como vencer a su competencia y mejorar de esta manera su desempeño.

“Estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.”

1.2.2. Tipos de estrategias

1.2.2.1. Estrategia de enfoque del liderazgo en costos bajos

El liderazgo en costos se logra prestando la mayor atención en la producción eficiente de un bien o servicio, la empresa trata de obtener beneficios superiores a la media, a pesar de la presencia de poderosas fuerzas competitivas.

1.2.2.2. Estrategia de enfoque de Diferenciación

Una estrategia de diferenciación implica la fabricación y comercialización de productos únicos para un mercado masivo que impone precios con prima.

1.2.2.3. Estrategia de Enfoque

Una estrategia de enfoque busca segmentar los mercados y atraer solamente a uno o a unos pocos grupos de consumidores o compradores de organizaciones.

1.3. DEFINICIÓN DE VENTAJA

Se define por ventaja, como el poseer superioridad, mejoría o una condición favorable sobre otra organización. Existen sin embargo, muchos tipos de ventaja dependiendo de la situación de la que se hable.

Para esto se define el significado de ventajas competitivas, comparativas, “Una empresa goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa”

Las ventajas competitivas son aquellas características que posee una organización respecto de otra a la hora de competir por el mercado.

La ventaja comparativa es una situación en la que una organización puede producir un producto y/o servicio a un costo inferior.

ANÁLISIS EXTERNO

Para la elaboración del diagnóstico externo se realizó un análisis del macro entorno para poder estudiar percibir el contexto en que se enfrenta la organización de estudio.

2.1. ANÁLISIS SOCIO CULTURAL Y DEMOGRAFICO

2.1.1. Social

Actualmente se puede percibir que existe una responsabilidad social de apoyo a los emprendimientos en Tarija, hecho que favorece a la organización porque al existir un mayor número de emprendimientos la organización se beneficia ya que en estos se encuentra su mercado objetivo debido a que se tiene como objetivo el desarrollo de emprendimientos por mujeres como fuente de mejora a sus ingresos.

2.1.2. Población.- Según datos de INE, la actividad económica activa es mayor en los hombres, sin embargo las mujeres se van incorporando en el ámbito laboral, presentando esto una oportunidad para la organización, debido a que en ellas se encuentra su mercado objetivo y al contar las mismas con ingresos tienen mayores posibilidades de emprender un negocio.

2.2. ANÁLISIS POLÍTICO LEGAL

Los emprendimientos son un factor muy importante para el desarrollo del país puesto que los mismos representan mayores potencialidades de trabajo, por esta realidad existen leyes que incentivan el desarrollo e iniciativas de pequeñas y medianas empresas razón por la cual “OPTAR” se ve amparada en su funcionamiento como centro de capacitación Técnica de personas

emprendedoras por la LEY DECRETADA POR LA ASAMBLEA LEGISLATIVA en su artículo 1°.

2.3. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

A nivel nacional el sector de comida rápida está desarrollándose rápidamente y el servicio que ofrecen es de alta calidad, pero esta situación no sucede en todas las pequeñas y medianas empresas de Tarija, muy pocos restaurantes de la ciudad están a la altura de los restaurantes del interior del país, debido a que en Tarija las organizaciones en el sector de comida rápida, no están orientados al uso de tecnología, cuentan con equipos que son de fácil acceso es decir económicos.

De igual manera ocurre en el sector de confección textil son pocos los emprendimientos que hacen uso de tecnología, debido a que la misma representa altos costos que son inaccesibles a este sector.

Por esta razón las expectativas de crecimiento son mínimas, y al adoptar la competencia tecnologías avanzadas que permitan mejorar su productividad, la organización que alberga estos emprendimientos está en desventaja.

2.4. ANÁLISIS ECONÓMICO

2.4.1. Análisis económico de Bolivia

La tasa de crecimiento del PIB en Bolivia al tercer trimestre alcanzo 5,17 % de crecimiento, mostrando así el país un crecimiento económico que resulta beneficioso para la población y mejores oportunidades de inversión.

2.4.2. Inflación

La inflación en Bolivia incremento del 2010 al 2011 a un 7.20%, esta situación de incremento de los precios del consumidor, hace que varias familias dejen de consumir productos que están fuera de su alcance. Esto afecta a la organización objeto de estudio debido a que se corre el riesgo que la población prefiera adquirir otros productos de primera necesidad, disminuyendo así la demanda de los emprendimientos.

2.5. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El micro entorno consiste en analizar los factores que condicionan el desempeño de la organización, para esto se tomo en cuenta las cinco fuerzas propuestas por Michel Porter.

2.5.1. Rivalidad entre los competidores

En Tarija existen organizaciones que ofrecen similares servicios a los que brinda OPTAR:

PRO MUJER es una competencia fundamental para OPTAR, debido a que la misma está orientada al mismo mercado objetivo de mujeres de escasos recursos, entre los servicios que ofrece están:

- Acceso fácil a préstamos pequeños, ahorros, seguros.
- Negocios, capacitación y formación en salud.

ADEPI, es una alta competencia para la organización pues es una entidad de mayor experiencia en el mercado.

El objetivo general de ADEPI es lograr crecimiento y desarrollo a través de:

- Capacitación
- Comercialización
- Fortalecimiento institucional
- Asistencia técnica

Una competencia más a la organización identificada es: FAUTAPO, una fundación que ha incursionado en la educación técnica productiva y la educación superior, éstas se basan en la búsqueda de pertinencia de las ofertas formativas, en relación a los requerimientos del contexto, al trabajo integral y asociativo entre actores en complejos productivos.

La fundación ayuda al:

- Desarrollo de competencias,
- Formación pertinente a las necesidades del contexto
- Apoyo significativo a los complejos productivos
- Constitución de redes de actores y el fortalecimiento institucional de las entidades aliadas.

MUJERES EN ACCIÓN es una organización que se desenvuelve como una organización que presta servicios legal y social a mujeres víctimas de violencia brindándoles apoyo para que adquieran independencia de los departamentos Cochabamba, Potosí, Oruro, La Paz, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.

Esta organización representa competencia a OPTAR, pero no de manera significativa, puesto que otorga de igual manera capacitaciones a las mujeres solo en servicios sociales y legales.

Al analizar la competencia a la cual se enfrenta la organización objeto de estudio, podemos percibir que existen organizaciones con mayor experiencia

y reconocidas en el mercado, motivo por el cual la organización se encuentra en desventaja.

2.5.2. Servicios sustitutos

OPTAR al tener como finalidad lograr que las mujeres puedan auto realizarse, de igual manera existen otras organizaciones que también ofrecen la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las mujeres y hombres, mediante la formación técnica y/o profesional:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO, se considera a la universidad como un servicio sustituto porque en relación a OPTAR ambas conducen a la autorrealización personal.

CATEC es una institución, que busca la formación de profesionales competitivos, dando la posibilidad de acceder a estudiantes no cuenten con la predisposición económica para una formación a nivel licenciatura.

INFOCAL un institución encargada de la formación y capacitación de personal en la parte de educación superior.

Entre los servicios que brinda INFOCAL están:

- Capacitación laboral
- Formación profesional
- Programa de Preparación de personal

Después de este análisis realizado se pudo identificar cuáles son los servicios sustitutos de OPTAR, los cuales representan una desventaja puesto que limitan la participación en el mercado porque dichos productos sustitutos abarcan mercados más amplios.

2.5.3. Proveedores

La organización OPTAR tiene la ventaja de contar con el respaldo de ECAM, UNITAS, así mismo con el apoyo internacional de la FUNDACIÓN JULES Y PAUL-EMILE LEGER, sin dejar de lado el apoyo que brinda el Municipio de Tarija.

- ECAM, el Equipo de Comunicación Alternativa con Mujeres, es una Institución Privada de Desarrollo Social, sin fines de lucro, que promueve y desarrolla procesos de incidencia política y fortalecimiento organizacional.
- La Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social, UNITAS, es una red nacional que agrupa a 26 instituciones privadas de desarrollo, más comúnmente conocidas como ONG's.
- FUNDACIÓN JULES Y PAUL-EMILE LEGER Jules y Paul-Émile Léger es una corporación sin fines de lucro que persigue sus objetivos sin tener en cuenta las creencias religiosas de las personas que pueden beneficiarse con ello.

Como podemos apreciar OPTAR, recibe apoyo importante tanto internacional, nacional y regional, estos proveedores apoyan a la organización mediante los proyectos que exponen a consideración, otorgando así material productivo y financiamiento, hecho que representa una oportunidad para la organización, pero a pesar de ello aún se encuentra con falencias en el aspecto de las capacitaciones en el manejo empresarial, dotación de maquinaria, implementación de capital inicial y la falta de espacio para poder comercializar sus productos.

Esta situación también podría representar una amenaza porque si las instituciones que actúan como proveedores desaparecieran del mercado o rechazaran el proyecto, OPTAR carecería en este aspecto.

2.5.4. Clientes

Los clientes de la organización de estudio son:

- **Microempresarias** que elaboren productos (bienes), que necesiten apoyo económico, social y/o maquinaria de trabajo, en la elaboración de sus proyectos, que requieran asesoría legal y financiera y un mayor manejo de su productividad.
- **Clientes Potenciales:** Entre los clientes potenciales están:
Las mujeres que no son socias de la organización, que se encuentren produciendo algún producto y/o servicio y carezcan de los recursos necesarios para llevar adelante su emprendimiento.

2.6. Análisis del consumidor

Al realizar la investigación de mercados se pudo evidenciar que sin una buena capacitación en el área de marketing las mujeres productoras se ven limitadas a realizar actividades como promoción y publicidad para dar a conocer sus productos, ya que aproximadamente un 50% no realiza ningún tipo de actividad de marketing para dar a conocer sus productos.

Las microempresarias expresaron mediante las encuestas realizadas que existen factores condicionantes que limitan el desarrollo de sus emprendimientos en primer lugar, la falta de capital, ya que en el mercado tarijeño, existen empresas que se encuentran ya establecidas y

resulta difícil competir con ellas por la inversión que se requiere tanto en la estructura, equipamiento y materia prima.

En segundo lugar la falta de apoyo y fomento al sector micro empresarial, este factor dificulta la entrada de nuevos emprendimientos al mercado.

2.7. MATRIZ FODA

El análisis FODA se realizó con la finalidad de analizar la situación competitiva de la organización.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Acceso a inversiones en equipos de producción.➤ Establecimiento de convenios con nuevas fundaciones que brinden apoyo financiero a “OPTAR”➤ Adopción de nuevos métodos y/o estrategias para mejorar el manejo administrativo.➤ Implementación de un sistema de comercialización colectivo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Inestabilidad económica del país desfavorable para las iniciativas empresariales.➤ Poco acceso a nuevas socias productoras.➤ Incremento de la competencia.➤ Poco acceso a la tecnología para las diferentes unidades productivas de la organización.

FFORTALEZAS	DDEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaja con el respaldo de ECAM para el financiamiento de sus proyectos actuales y futuros. ➤ Participación en ferias de exposición ➤ Generación de ingresos económicos dignos a través del apoyo a emprendimientos. ➤ Gestionan con para realizar intercambio de experiencias. ➤ Capacidad de gestión y relacionamiento con instituciones. ➤ Gestionan proyectos a financieras nacionales para equipar a todas las unidades productivas. ➤ Gestionan la casa de la producción ➤ Acceso a capacitación especializada, mediante cursos prácticos para mejorar su productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de personal capacitado en el área administrativa. ➤ Falta de un espacio físico para la producción y comercialización de los emprendimientos por la mujeres. ➤ No tiene clara una misión ni visión de la organización. ➤ Insuficiente asesoramiento para la elaboración de estrategias de marketing. ➤ Financiamiento escaso a los emprendimientos. ➤ Estructura organizacional deficiente. ➤ Escasa información del entorno.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORAS DE TARIJA “OPTAR”

PROPUESTA

3.1. MISIÓN

Se propuso una misión y visión a la organización puesto que la misma contempla la razón de ser de “OPTAR”.

“Somos una organización que fortalece los emprendimientos de mujeres a través de las capacitaciones y asesoramiento en la producción de bienes y servicios con recursos humanos capacitados que les permita mejorar su calidad de vida”

3.2. VISION

“Ser una organización líder en los emprendimientos de mujeres con capacidad técnica y de innovación que sean auto sostenibles, en los ámbitos económicos, sociales, en un contexto regional y nacional”.

La visión y misión propuesta establecerán una dirección significativa que la organización debe seguir.

3.3. VALORES

Así mismo se propuso valores por que éstos son una guía para alcanzar la misión y visión estratégica, porque aumentan el compromiso de los integrantes de la organización con ellos es más fácil organizarse.

- **Espíritu emprendedor:** La voluntad y actitud que debe prevalecer en las mujeres emprendedoras.

- **Equidad e igualdad:** Compromiso con la valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que presenten entre sí.
- **Responsabilidad:** La capacidad de responder de manera eficiente al logro de los objetivos propuestos
- **Compromiso:** compromiso con la organización, para que se alcancen los objetivos estratégicos.
- **Trabajo en equipo:** La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad
- **Respeto:** aceptar a las demás personas en su diversidad de opiniones y formas de actuar.

3.4. Objetivos de la organización

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización, en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se puedan medir el avance de la organización.

3.4.1. Objetivo General

“Fomentar la formación de emprendimientos de las mujeres de escasos recursos, satisfaciendo sus necesidades de incrementar sus ingresos económicos, mediante las capacitaciones, asesoramiento y apoyo financiero consolidándose como una organización productiva en términos de competitividad y continuo crecimiento en el mercado”.

Se propuso el objetivo general puesto que nos guiará a la realización de la misión, visión y estrategias planteadas para mejorar la continuidad de las mujeres socias emprendedoras.

3.4.2. Objetivos Específicos:

Se propone los siguientes objetivos específicos para la Organización de Productoras de Tarija “OPTAR”:

- Estimular y apoyar a las mujeres emprendedoras, facilitándoles el acceso a capacitaciones, conocimientos, recursos físicos y contactos necesarios para mejorar e incrementar su capacidad productiva.
- Mejorar los ingresos económicos dignos de las socias productoras en un monto considerable mayor o igual a 1500 Bs.
- Promover el intercambio de experiencias con el apoyo de instituciones con el fin de fortalecer sus capacidades para mejorar el manejo de sus emprendimientos

3.5. Estrategias competitivas

3.5.1. Estrategia de riesgo compartido

Es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Dicha estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la estrategia no está abarcando sola el proyecto.

Esta estrategia consiste en que la Organización Productoras de Tarija tenga alianzas estratégicas, con la Gobernación del Departamento de Tarija, Universidad Juan Misael Saracho, Pro mujer, en su término más sencillo se refiere a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar ventajas competitivas y por ende incrementar los ingresos de cada una de las socias.

3.5.2. Estratégicas competitivas de Michel Porter

Las estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la organización, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

3.5.3. Estrategia de enfoque con diferenciación

La estrategia de enfoque con diferenciación consiste en brindar un servicio que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable.

Se optó por proponer como estrategia de enfoque con diferenciación la implementación de un proceso de incubación de emprendimientos a la organización “OPTAR”, debido a que sus competidores no brindan los servicios que se propondrán a continuación, originando así una oportunidad para que la organización se diferencie de su competencia.

A partir de esta situación se propone que la organización brinde además de capacitaciones, asesoramiento en finanzas, marketing, comercialización, red de contactos, gestión empresarial, apoyo financiero, apoyo psicológico para que sientan motivadas y se fomente al espíritu emprendedor.

Así mismo esta estrategia permitirá a la organización diferenciarse porque las capacitaciones no serán de manera esporádica en comparación a la competencia, si no que la estrategia propuesta tendrá una duración de cinco años (la duración del proceso de incubación de emprendimientos) en la cual se hará un seguimiento continuo para contribuir al crecimiento y desarrollo de sus emprendimientos.

El propósito primordial de implementar una incubadora de emprendimientos es ayudar a crecer los emprendimientos de mujeres proveyéndolas del apoyo necesario de servicios técnicos y financieros profundizando en la capacitación del manejo empresarial, en el área de marketing, además de continuar con las capacitaciones de técnica laboral de manera constante, para lograr diferenciarse de la competencia.

Las etapas por las cuales los emprendimientos deberán atravesar para lograr ser autosostenibles y competitivas constituyen el proceso de incubación:

- **Captación**
- **Pre incubación**
- **Incubación**
- **Post incubación**

3.5.4. Estrategia de enfoque

La estrategia de enfoque consiste en concentrar la atención en un segmento específico del mercado, concentrar los esfuerzos en los servicios que satisfagan las necesidades de un determinado segmento, en este caso las mujeres de escasos recursos que realizan emprendimientos en el rubro de alimentos.

De manera tal que la estrategia de enfoque busca que la organización se especialice en un determinado consumidor, y por tanto lograr ser más eficiente.

El sector gastronómico, de acuerdo a la investigación realizada, es uno de los sectores que genera mayor rentabilidad, puesto que en su mayoría las señoras de este rubro mencionaron que su emprendimiento se encuentra en auge,

teniendo así más oportunidades a incrementar sus ingresos económicos, debido a la creciente demanda que genera este sector.

Partiendo de este análisis se propone que los emprendimientos en la etapa de post incubación del rubro de alimentos se asocien (sinergia) con el objeto de implementar un espacio físico amplio, que se encuentre en un lugar estratégico, el mismo que pueda consolidarse como un centro gastronómico, donde la población de la ciudad de Tarija tenga fácil acceso a los productos que brindan las socias productoras (comida típica, comida rápida, desayuno, chocolates y todo tipo de masas).

3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos de rendimiento.

Se plantea implementar una estructura organizacional matricial debido a que la estructura actual de la organización limita la participación de un encargado de cada rubro que cumpla la función de prever las necesidades que demanda cada emprendimiento, contribuyendo esto a que las capacitaciones no obtengan los resultados esperados, ya que las capacitaciones son decisión de los encargados de producción, administración y comercialización pero de manera general, este hecho da paso a que las mismas no estén orientadas en su totalidad a las necesidades de cada rubro.

Es por esta razón que se ve conveniente que la organización adopte una estructura matricial, ya que la misma permitirá que cada emprendimiento pueda cumplir con sus metas propuestas de manera más efectiva ya que tendrán un representante que solicite el apoyo y las peticiones que requieran

La estructura matricial consiste en que los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales (asamblea de socias); y el presidente de cada sector (rubro de confección textil, alimentos, lácteos) que es el responsable de velar para que se cumplan las funciones de en los rubros en los que se divide la organización.

3.7. SISTEMA DE CONTROL DEL PLAN

Planeación y control están estrechamente relacionados, sin planes y objetivos el control es imposible, dado que el desempeño debe medirse con base en ciertos criterios establecidos. Es por este motivo que se plantea estándares de control. Fichas de control además de un circuito de control del plan el mismo que coadyuvara a la organización al cumplimiento de sus planes.

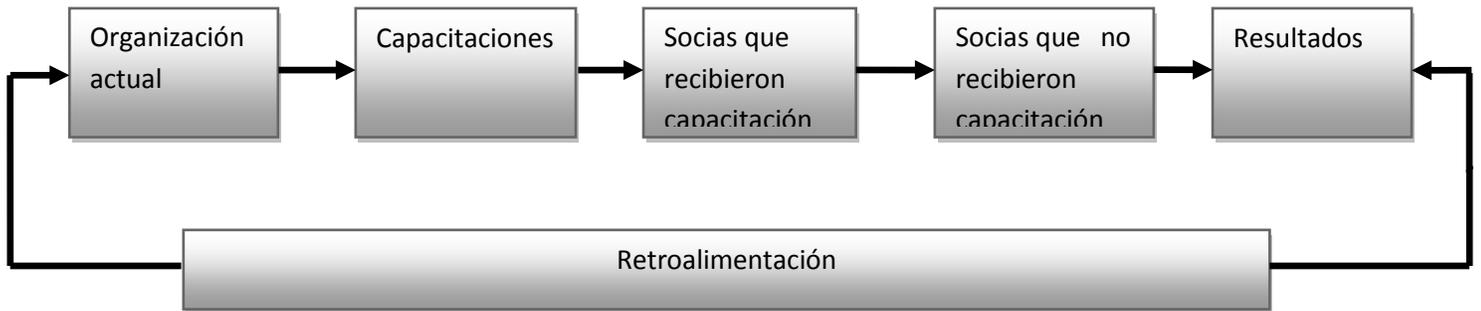
3.7.1. Estándares de control

Los estándares de control sirven para detectar aquellas desviaciones de los resultados esperados, debido a que los administradores no pueden estar todo el tiempo vigilando cada paso de la ejecución de los planes, por esta razón los indicadores facilitan la medición del desempeño.

Resumen Objetivos Actividad	Indicadores verificables objetivamente		Fuente de verificación	Supuestos importantes
	Sin Plan estratégico	Con Plan estratégico		
Lograr que los emprendimientos en cinco años sean autosostenibles	De las 47 socias que conforman mas de 3 años en “OPTAR”, 11 consideran que su emprendimiento está en crisis	Con el Plan Estratégico se pretende que disminuya este porcentaje en un 10% en 5 años.	Encuestas realizadas a las socias productoras. Informes anuales sobre la situación en que se encuentran los emprendimientos.	Los emprendimientos obtendrán ser autosostenibles y competitivas.
Promover el mejoramiento de ingresos dignos para mujeres socias de “OPTAR” en un 50%	Las mujeres socias de “OPTAR” perciben un ingreso igual o menor a 1.000bs	Con el plan estratégico se pretende incrementar sus ingresos a través del aumento en el volumen de sus ventas en un 50%	Encuestas realizadas a las socias beneficiarias.	Se mejorara la calidad de vida de las socias emprendedoras porque se incrementa el volumen de ventas.
Beneficiar al desarrollo de 47 emprendimientos por mujeres socias de “OPTAR”	Actualmente no existe estrategias a largo plazo que contribuyan al desarrollo de emprendimientos	47 emprendimientos serán beneficiados en la aplicación del plan estratégico.	Diagnostico de la situación actual de los emprendimientos.	Negocios competitivos
Incrementar el 50% de productividad en los emprendimientos de las socias de “OPTAR”	La productividad de las socias incremento un 25% en promedio.	La estrategia de Incubación de emprendimientos incrementara un 50% en promedio la productividad de los emprendimientos.	Diagnostico de la situación actual de emprendimientos .	Las actividades de las capacitaciones se realizan dentro de lo previsto.

Para el establecimiento de normas se deben establecer objetivos que sean verificables, como se mencionó anteriormente en la propuesta, por consiguiente se deberá realizar un continuo seguimiento para verificar el cumplimiento de los objetivos, ya que la planeación estratégica no es un proceso estático en el tiempo.

Por tal motivo se propone el siguiente circuito de control del plan



Para llevar un mejor control sobre el circuito del control del plan propuesto se plantea las siguientes fichas para llevar un control minucioso acerca del crecimiento de los emprendimientos y de esta manera coadyuvar al circuito de control del plan que se muestra anteriormente.

Las fichas de control propuestas, permitirán saber quiénes asistieron a la capacitación de producción, comercialización y ventas y si las mismas fueron eficientes y coadyuvaron a que las socias pudieran cumplir el objetivo de incrementar su producción y por consiguiente las ventas.

Dichas fichas contendrán el número de capacitaciones que recibió la socia, el nombre de la socia, y el resultado que obtuvo producto de su asistencia a las capacitaciones (incremento o disminución en su producción, ventas, etc.), de esta manera servirán como medida de control para verificar el desarrollo de los emprendimientos

CONCLUSIONES

- Una de las razones por las cuales la mayoría de los emprendimientos no forman parte de la organización, es la falta de conocimiento acerca de la finalidad de la organización y los servicios que brinda.
- La mayoría de los emprendimientos en Tarija no pueden acceder a la tecnología debido a la inversión que la misma requiere, limitando este factor mejorar la posibilidad de incrementar su productividad y una mejora en la calidad de sus productos.
- El mercado donde se desenvuelve la organización cuenta con un alto nivel de competencia, debido a que la misma tiene mayor experiencia en el mercado quedando OPTAR en desventaja.
- Mediante la investigación de mercado se pudo evidenciar que las socias productoras de la organización carecen de habilidades y conocimientos para el desarrollo de planes de marketing, por tanto no hacen uso de ningún tipo de estrategia para dar a conocer sus productos.
- Una de las fortalezas de la organización más importantes es que trabaja conjuntamente con ECAM para el respaldo de financiamientos de sus proyectos.
- Una debilidad es que la organización no realiza continuas investigaciones que permitan determinar el estado y evolución de los emprendimientos asociados.
- No se lleva un control para medir de qué manera afecta las capacitaciones y demás servicios que brinda la organización a los emprendimientos.

RECOMENDACIONES

- La organización “OPTAR” debe difundir la misión y visión propuesta anteriormente, para que exista un compromiso mutuo con la organización y puedan tener clara la razón de ser y dónde se quiere llegar.
- Se recomienda a la organización que se considere la aplicación de los planes estratégicos a mediano, largo plazo y estrategias de marketing, según que permitan mejorar a la organización.
- Realizar continuamente estudios de mercado para determinar la demanda actual y proyectada, así como también las tendencias de mercado en el que opera el sector de las microempresas del sector de Tarija.
- Se recomienda a la organización gestionar de manera permanente las fuentes de financiamiento para beneficiar a los emprendimientos de las mujeres socias.
- Recomendamos que la primera acción a seguir para la organización “OPTAR”, es seguir una línea de alianzas estratégicas, las cuales beneficien a ambas partes.
- Implementar un espacio físico, para la producción y comercialización de las productoras en los rubros de confección textil y alimentos, con el objetivo de facilitarles el acceso a clientes de nuevos segmentos de mercados.
- Seguir capacitando a las mujeres en la capacitación técnica laboral, así también en la manera de cómo comercializar sus productos y las estrategias adecuadas que deben utilizar.
- Se recomienda la aplicación de la estrategia con enfoque de diferenciación para lograr el fortalecimiento de los emprendimientos a largo plazo.

CAPÍTULO I

1. PLAN ESTRATEGICO

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación muestra los conceptos clave y un análisis de los mismos que servirán de base para desarrollar la planeación estratégica, la importancia de la misma, los tipos de planeación, los elementos que componen una planeación estratégica, las estrategias, que servirán de guía de las acciones a desarrollar, a la vez debe darse en función a las necesidades y requerimientos de las realidades que se quieren transformar, para reducir la incertidumbre, reforzando la misión y visión, para lo cual también es necesario analizar qué tipos de estrategias son las más convenientes para cumplir los objetivos que se plantea la organización, tanto en el corto y largo plazo, para lo cual son mencionados en el siguiente capítulo.

1.1. Naturaleza de la planeación.

Se dice que la planeación estratégica provee un enfoque racional porque parte de un análisis objetivo, que está encaminado a lograr los objetivos seleccionados, reduciendo la brecha que nos separa de donde se quiere llegar. La planeación estratégica nos ayuda a anticipar situaciones futuras, para poder enfrentarnos a los constantes cambios de tal manera superar el ambiente competitivo en el que la organización se desarrolla.

Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad, porque es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere además

determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las acciones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.

1.2. Importancia de la planeación estratégica.

La importancia radica en que sin una planeación estratégica los administradores no podrán saber cómo organizar a la gente y los recursos; no se podrá dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio insignificante y con frecuencia los planes erróneos afectan el bienestar de toda la organización.

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos), esto hace que la planeación estratégica sea una de las actividades más complejas que enfrentan las organizaciones.

1.3. Concepto de planeación estratégica

La planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones, puesto que se planea no sólo en un contexto competitivo actual sino también en un ambiente futuro.

Según los autores James A.F. Stoner y Charles Wankel definen la planeación como:

“El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinando las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que

conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.”¹

En definitiva podríamos argumentar que el plan estratégico requiere de objetivos que dirijan a la organización al cumplimiento de las metas, y la manera de cómo llevarlos a cabo, es decir qué métodos y estrategias utilizar.

Si bien la planeación estratégica está a cargo de los niveles más altos de la organización, ésta puede tener falencias debido a que los administradores encargados de la planeación estratégica tienden a olvidarse de que el futuro es impredecible, por esta razón que la organización debe realizar continuas investigaciones acerca del entorno en el que se desenvuelven.

La planeación estratégica es la base para desarrollar otras estrategias que beneficien a la organización, ésta dependerá de la toma de decisiones, si sus procesos de toma de decisiones son vulnerables las estrategias pueden llegar a ser erróneas.

Un error que se puede cometer en el proceso de la planeación estratégica es delegar exclusivamente a la administración superior la responsabilidad puesto que los directores no entienden ni valoran la realidad operativa actual.

1.4. Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica está sujeta a la incertidumbre de las situaciones o eventos que se presentan en el entorno, por este hecho las decisiones se basan en juicios o intuiciones, debido a que la planeación es a largo plazo sólo se toma en cuenta los problemas que pueden suceder en el futuro y no así a los problemas actuales, la misma abarca toda la organización y sus recursos.

Según Idalberto Chiavenato:

¹ Stoner A.F. James y Wankel Charles; Administración 3ª edición.1990; pág. 133

“La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable, se orienta hacia el futuro, es amplia, es un proceso de construcción de consenso, es una forma de aprendizaje organizacional.”²

1.5. Niveles de la planeación

La planeación consta de tres niveles, el nivel institucional abarca toda la organización y está orientada a largo plazo puesto que se focaliza en el futuro y se denomina planeación estratégica, la misma que hace un análisis del entorno de las fortalezas, debilidades de la organización. El nivel intermedio está más orientado a los departamentos de la organización y están a mediano plazo, este nivel incluye la interpretación de las decisiones estratégicas y se denomina planes tácticos mientras que el nivel operacional abarca únicamente cada área o actividad, analiza el presente estando así orientada a corto plazo y transformando los planes tácticos en operacionales.

Los planes tácticos y la planeación estratégica se complementan mutuamente porque la misma se transforma en varios planes tácticos, y éstos en planes operacionales. Sin una planeación táctica resulta difícil llevar a cabo una planeación estratégica que evalúe las fortalezas y limitaciones de la organización ya que este análisis dependerá en parte de la planeación táctica la misma que involucra planes de producción, planes financieros, planes de marketing, planes de recursos humanos.

1.6. Principales elementos de la planeación estratégica

Los elementos de la planeación estratégica deben tratar de resolver retos previsibles del futuro que pueden interferir en la organización.

² Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos; Fundamentos de la planeación. Colombia 2002, Pág. 228.

El plan estratégico contiene los siguientes elementos: la misión, visión, objetivos, valores, las estrategias, que se desarrollan a continuación:

1.6.1. Visión

La visión de una organización expone la posición del futuro deseado, generalmente expresa a grandes rasgos lo que la organización trata de alcanzar.

Los autores como Michel Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskinsson definen visión como:

“La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia”.³

Plantear una visión concreta, precisa que represente e impulse a los empleados de la organización a alcanzar el futuro deseado resulta difícil en las organizaciones puesto que generalmente no expresa de manera clara el propósito, limitando a que exista tal compromiso con la organización por su personal de trabajo.

La visión debe ser resultado de los valores y las aspiraciones, de tal manera que creen un sentimiento de comunidad que impregnará a la organización en su conjunto y harán que las diversas actividades sean coherentes permitiendo proporcionar un vínculo de unión para la organización.

La visión debe contener a la vez los siguientes elementos: lo que la organización desea ser en un futuro, el mercado al cual está dirigido, las ventajas que ofrecerá a diferencia de las otras organizaciones y en cuanto

³Hitt Michel, Ireland Duane, Hoskinsson Robert. Administración Estratégica; Administración y competitividad estratégica, México 2008. Pág. 19.

tiempo se plantea lograr dicha visión, estos elementos podrán fácilmente lograr lo que se propone, puesto que los empleados se verán motivados al logro de la misma.

1.6.2. Misión.

La misión a diferencia de la visión es más concreta, la declaración de la misión nos ayudará a entender cómo se considera actualmente la organización, también servirá para evaluar los resultados presentes y futuros, distinguiéndola de las otras para explotar al máximo sus capacidades.

La misión describe lo que hace la compañía, pero existen diferentes autores que muestran diferentes conceptos argumentando su punto de vista.

Según David Fred R. define la misión como:

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección”.⁴

Las organizaciones exitosas deben fijar un sentido amplio de finalidad, que irá más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados, la declaración de la misión contendrá información sobre qué tipo de servicios o productos ofrece la organización, quiénes son los clientes y cuáles son sus valores esenciales.

Una misión debe responder al interrogante de ¿cuál es el motivo de su existencia?, ¿qué recursos y capacidades se cuenta para lograrlo?, para esto

⁴ Fred R. David. Conceptos de administración estratégica; La misión de la empresa, México 2003.
Pág. 59

debe enfocarse en cuál es su mercado objetivo, cuáles son los productos/servicios claves, cuál es su tecnología básica, su prioridad por los objetivos organizacionales, sus valores, creencias, aspiraciones y filosofía, por último el compromiso con el desarrollo sostenible.

La elaboración de la declaración de la misión no es una tarea fácil porque representa el objetivo más alto de la organización, indicándonos que en base a ello se asegura un alineamiento de propósitos de la empresa; sirviendo de guía y transferencia de metas y objetivos a la estructura organizacional para obtener un óptimo resultado.

La misión debe basarse en los siguientes elementos como la descripción en la cual se encuentra la organización, la razón de ser de la misma, además de contener las fortalezas de la organización, los valores en los que se sustenta.

1.6.3. Objetivos

El propósito de establecer objetivos, es transformar la misión y visión en parámetros y medir el logro de los mismos.

El establecimiento de los objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos suelen ser estándares de control es por esta razón que deben ser medibles, verificables, realistas es decir que se puedan alcanzar, en simples palabras objetivo es una situación específica que se quiere alcanzar en un determinado tiempo.

Los objetivos no son estáticos, deben ser flexibles de modo que se adapten a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno. Por último los objetivos específicos se dan en base al objetivo general

Se distinguen los objetivos a corto, mediano y largo plazo, que se detallarán a continuación:

1.6.3.1. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo también llamados estratégicos son aquellos que se imparte a la organización, pues éstas son las que determinan el rumbo de la organización teniendo un periodo de tres a cinco años aproximadamente según mencionan diferentes autores.

1.6.3.2. Objetivos a mediano plazo

Los objetivos de mediano plazo o tácticos están en función de los objetivos estratégicos o de largo plazo, a diferencia de éstos los objetivos tácticos se encuentran en las áreas o departamentos.

1.6.3.3. Objetivos a corto plazo

Los objetivos de corto plazo u operacionales, tienen un plazo no mayor a un año están en el nivel operativo.

Los objetivos a largo, mediano y corto plazo se entrelazan entre sí, ya que cada objetivo estratégico está en función a los objetivos tácticos, mientras que los objetivos tácticos requieren una serie de objetivos operacionales y los objetivos operacionales se establecen en función de los objetivos tácticos.

1.6.4. Valores

Los valores la gestión cotidiana de organizaciones no apela, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Éstos no están siquiera definidos la mayoría de las veces, quizás alguien los confunda con aquellos modos de

conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto. Es por esto que se hará énfasis en los conceptos de valores esenciales y valores estratégicos, con el objeto de ver la importancia de los mismos.

1.6.4.1. Valores esenciales

Los valores esenciales responden a la interrogante de cómo se quiere cumplir con la misión propuesta en el camino hacia el logro de la visión.

Los valores son aquellas actitudes y creencias individuales que dirigen el comportamiento de las personas, pero los valores diferirán entre las personas, lo que puede resultar ético para algunos, no lo es para otros. Es por esta razón que las organizaciones tratan de mantener elevados patrones éticos en sus actividades diarias generalmente a través del apoyo de la alta dirección y la implementación de códigos de ética, el mismo que se constituye en un documento escrito acerca de los valores y patrones éticos que servirán de guía en el comportamiento del personal de la organización.

1.6.4.2. Valores estratégicos

Los valores estratégicos son aquellos que puedan aportar a la organización una ventaja competitiva sólida. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las ventajas significativas de la organización, sus niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás.

Los valores estratégicos identificados son formulados directa o indirectamente en la declaración de misión, de lo contrario una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el

Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores estratégicos.

1.6.5. ESTRATEGIA

Para continuar con el desarrollo del proyecto de investigación, primero definiremos lo que es una estrategia, los tipos de estrategias, para lo cual que se detallan a continuación:

1.6.6. Definición de estrategia

La estrategia, es la búsqueda de un plan de acción que desarrolla una ventaja competitiva de una organización, de tal manera que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia, a la vez las estrategias hacen énfasis en las fortalezas con las que cuenta la organización para que las mismas contribuyan al logro de los objetivos, así mismo la estrategia representa el compromiso del personal de trabajo de la organización de cómo querer crecer, como vencer a su competencia y mejorar de esta manera su desempeño.

Los autores como Michel Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskinsson definen estrategia de la siguiente manera:

“Estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.”⁵

⁵ Hitt Michel, Ireland Duane, Hoskinsson Robert. Administración estratégica; Administración y competitividad estratégica, México 2008. Pág4

La estrategia es el plan que sigue la organización para lograr sus objetivos planteados, los cuales darán como resultado lograr ventajas competitivas en un entorno que cada vez se torna más competitivo.

1.6.6.1. La estructura sigue a la estrategia

Una vez que se ha establecido los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar cómo hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

Es decir la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos estableciendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

1.6.6.2. Organigrama de Estructura Matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mandos múltiples, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, los empleados tienen dos jefes, es decir trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical.

El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de trabajo, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.

Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo, como a cada proyecto sólo se le asigna la

cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

A pesar de tener beneficios con la estructura también existe desventajas de adoptar una estructura matricial como no todos se adaptan fácilmente al sistema matricial, además de que las personas que integren el mismo deben tener habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

Esta estructura organizacional asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar, es decir que a cada quien le asignan un tipo de trabajo para que éstos sean realizados según a lo que están capacitados.

1.6.7. Tipos de estrategias

Existen diferentes estrategias que encaminan a las ventajas competitivas tales como: las estrategias defensivas, intensivas, diversificación, haciendo énfasis en las estrategias de integración establecidas por Michel Porter.

1.6.7.1. Estrategias competitivas genéricas

Se describe a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria, que permita permanecer en un contexto competitivo, donde sólo permanecen las organizaciones que aplican estrategias.

1.6.7.2 Estrategia de enfoque del liderazgo en costos bajos

“El liderazgo en costos se logra prestando la mayor atención en la producción eficiente de un bien o servicio, la empresa trata de obtener beneficios superiores a la media, a pesar de la presencia de poderosas fuerzas competitivas”.⁶

La estrategia de liderazgo en costos bajos se refiere a la participación en el mercado de una organización con relación a su competidor más fuerte.

La implementación de una estrategia de costos bajos podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, como consecuencia precios agresivos, reduciendo los márgenes de utilidad para obtener una mayor participación en el mercado.

Esta estrategia suele ser utilizada por varias empresas reconocidas, con el objeto de ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo a algunos competidores, ya que se crea una defensa contra los clientes, proveedores poderosos y productos sustitutos.

Pero dicha estrategia puede estar afectada por el incremento de la competencia, cambios tecnológicos, la inflación en los costos, es preciso tomar en cuenta estos riesgos al momento de desarrollar esta estrategia de las demás alternativas.

1.6.7.2. Estrategia de enfoque de Diferenciación

“Una estrategia de diferenciación implica la fabricación y comercialización de productos únicos para un mercado masivo que impone precios con prima”⁶

La estrategia de diferenciación consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único, esto no significa que la empresa descuide su atención en los costos, su esencia radica en que está dirigido para una amplia variedad de clientes.

Para que la estrategia de diferenciación sea exitosa la misma deberá implicar flexibilidad y compatibilidad de los productos y/o servicios.

⁶ Porter Michael. Estrategias competitivas Técnicas para el análisis de la industria y la competencia, Pág. 89 - 113.

Una estrategia de diferenciación deberá aplicarse después de haber realizado un estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, sin tomar como base un estudio se puede correr el riesgo que los clientes no valoren el producto debido a que éstos no cumplan con sus expectativas y la estrategia fracase dando lugar a ventaja a la competencia.

Una estrategia de diferenciación bien aplicada logrará que la organización fije un precio mayor a su producto, la cual le permitirá aumentar las ventas unitarias y a la vez obtener la fidelidad del cliente. Las siguientes características generalmente logran que el producto sea único tales como: diseño de productos con características únicas, avance tecnológico, apariencia exterior, imagen de la marca, cadenas de distribuidores, servicios de post venta.

Sin embargo, a veces esta estrategia de diferenciación impide obtener una mayor participación del mercado, ya que casi siempre requiere de una percepción de exclusividad.

Hay que resaltar que este tipo de estrategia es la más aconsejable para su aplicación en la actualidad ya que está enfocada en la satisfacción total del cliente, a través de los requerimientos que éste solicita. Siempre y cuando existan dos o más competidores de productos similares. Para lograrlo, las organizaciones invierten en publicidad, nuevas tecnologías y promueven el consumo de sus productos en el mercado.

1.6.7.3. Estrategia de Enfoque

“Una estrategia de enfoque busca segmentar los mercados y atraer solamente a uno o a unos pocos grupos de consumidores o compradores de organizaciones”.⁷

⁷ Porter Michael. Estrategias competitivas Técnicas para el análisis de la industria y la competencia, Pág. 89 - 113.

La estrategia de enfoque consiste en basar los objetivos en las necesidades de un segmento de mercado. Pues este enfoque puede servir con mayor efectividad o eficacia a un objetivo estratégico de un nicho de mercado, que competir de forma más general.

Dicha estrategia permitirá lograr una mayor ventaja de costos o ambos pero únicamente respecto al segmento elegido, una mayor participación en el segmento elegido, pero una menor participación respecto al mercado total.

Esta estrategia de enfoque se utiliza cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

Sin embargo existen situaciones de riesgo por las cuales puede atravesar la organización que haya adoptado esta estrategia, tales como que los competidores identifiquen las ventajas del segmento al cual la organización se está dirigiendo, y decidir imitarla, logrando que dicha estrategia quede inválida, un riesgo más suele ser realizar una mala segmentación que provoque perder la oportunidad de atender a otros mercados potenciales.

1.6.8. Definición de ventaja

Se define por ventaja, como el poseer superioridad, mejoría o una condición favorable sobre otra organización.

Existen sin embargo, muchos tipos de ventaja dependiendo de la situación de la que se hable. Para esto se define el significado de ventajas competitivas, comparativas.

1.6.9. Ventajas competitivas

Según los autores como Michel Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskinsson definen ventaja competitiva de la siguiente manera:

“Una empresa goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa”⁸

Las ventajas competitivas son aquellas características que posee una organización respecto de otra a la hora de competir por el mercado. Una ventaja competitiva debe ser estable y duradera, puesto que para que una empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable deberá adoptar estrategias creativas y distintas de tal manera que se logre alejar a la competencia.

Es más seguro que una organización logre obtener mayor rentabilidad cuando se tiene una ventaja competitiva que competir sin alguna de ellas. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva mejores serán las expectativas de ganar y posicionarse en el mercado obteniendo así mayores ganancias a largo plazo en relación a su competencia.

Las ventajas competitivas potenciales son muy extensas, Sin embargo en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo.

⁸ Hitt Michel, Ireland Duane, Hoskinsson Robert. Administración estratégica; Administración y competitividad estratégica, México 2008. Pág4.

La única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

1.6.10. Ventajas comparativas

La ventaja comparativa es una situación en la que una organización puede producir un producto y/o servicio a un costo inferior, consiste en que se debe sacrificar un bien para su producción obteniendo costos de producción relativamente menores a los de la competencia.

Las ventajas comparativas están relacionadas con la especialización propia de cada organización, es decir lo que es capaz de producir comparativamente mejor, donde la ventaja es mayor o la desventaja menor. Así las fuentes de las ventajas comparativas se basan fundamentalmente en la productividad, y ésta a su vez en los factores productivos, trabajo, capital, recursos naturales y tecnología.

Cuando las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva diferenciación y liderazgo en costos dejan de ser mantenidas durante el tiempo, la misma se convierte en ventaja comparativa.

1.6.11. Administración y competitividad estratégica

Para los autores como Michel Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskinsson definen administración y competitividad estratégica como:

“El proceso que está compuesto por un conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio”.⁹

⁹ Hitt Michel, Ireland Duane, Hoskinsson Robert. Administración estratégica; Administración y competitividad estratégica, México 2008. Pág6

La administración estratégica se refiere a un proceso que se lleva día a día el cual está dirigido a mantener a la organización en su conjunto en el entorno en el que se desenvuelve. La misma que estará encargada de definir y evaluar las estrategias de la organización que encaminen hacia la competitividad, permitiendo así la forma en que sus actividades contribuyan a alcanzar sus resultados y pone en práctica sus planes.

1.6.12. Concepto de competitividad

Idalberto Chiavenato define a la competitividad como:

“Competitividad significa capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios mejores, y menos costosos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, que lleven soluciones innovadoras al cliente”.¹⁰

Se entiende por competitividad a la implementación de una ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, que dispone una organización, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a éstos.

Competitividad no es más que la capacidad de una organización para desarrollar y mantener menores costos de producción en relación a la competencia, que le permitan sostener una posición destacada en el entorno socio económico en el que se desenvuelven.

En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados, si una empresa no es competitiva está condenada a desaparecer, la mayoría de

¹⁰ Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos; Calidad y productividad. Colombia 2002, Pág. 703.

las veces podríamos sustituir competitividad por la palabra eficiencia, pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad, sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad, es necesario aclarar que la eficiencia no lleva preparada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad.

ANÁLISIS EXTERNO

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración del diagnóstico externo se realizó un análisis del macro entorno el mismo que incluirá un análisis socio cultural, político legal, tecnológico y por último un análisis económico para poder estudiar percibir el contexto en que se enfrenta la organización de estudio.

Se analizará cada aspecto del micro entorno identificando las variables de relevancia que coadyuven en la investigación, para dicho análisis, se tomó en cuenta las 5 Fuerzas de Porter tales como: rivalidad del sector, productos sustitutos, proveedores, clientes, barreras de entrada elementos que permitirán analizar la industria en términos de rentabilidad.

1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El análisis del macro entorno es una combinación de factores económicos, culturales, sociales, tecnológicos, que inciden en la organización en estudio, debido a que estos factores afectan a la organización que brinda capacitación para la generación de ingresos a mujeres en condiciones de desventaja, en forma efectiva para que las mujeres decidan ser creadoras de sus propios negocios o proyectos emprendedores.

Básicamente los elementos citados anteriormente tienen efectos en la organización que se suelen identificar como amenazas o como oportunidades. Los primeros representan los impactos negativos que podrían tener sobre la organización y que suponen un peligro para la seguridad o los objetivos de la misma. Las oportunidades muestran los efectos positivos que han de aprovecharse para crecer y mejorar en la organización.

Es importante establecer un proceso de análisis de ese entorno para poder detectar esas amenazas y oportunidades que el entorno cambiante provocará en la organización, con el objetivo principal de sacar partido de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas o en el mejor de los casos, poder transformar esas amenazas en oportunidades.

En base a lo expuesto anteriormente, se analizará la información necesaria, de tal manera que se pueda desarrollar un análisis eficaz.

1.1. Análisis socio cultural y demográfico

1.1.1. Social

A lo largo del tiempo, las sociedades y las organizaciones desarrollan expectativas culturales y sociales particulares, reflejando los valores, normas y un entendimiento común sobre cómo se hacen las cosas.

A pesar de contar con programas de apoyo a los emprendimientos podemos percibir que la población tarijeña aún mantiene una posición difícil para el desarrollo de los mismos, debido a que se tiene la idea arraigada que los productos extranjeros son de mejor calidad que los de la producción regional.

Los emprendedores en Tarija generalmente asumen esta opción como una elección propia, las personas creen que el emprendimiento es una buena opción de carrera a pesar de percibir que tienen un menor estatus.

Habitualmente los emprendedores atraviesan varias necesidades al momento de iniciar su negocio, tales como falta de capital, maquinaria y equipo, pero no sólo carecen de los mismos, la falta de experiencia y capacidad para llevar a

cabo su negocio es un factor importante que afecta al surgimiento de los emprendimientos.

Debido a esta situación se vio la necesidad de apoyar a los emprendimientos a través de diferentes programas, proyectos e instituciones. Algunos de ellos suelen ser: La Red Bolivia Emprendedora, Exposur, Mi Pyme. No obstante, aún no son muchas las iniciativas orientadas a fortalecer capacidades empresariales exclusivamente en mujeres, sean jóvenes o adultas.

Los emprendimientos a pesar de recibir capacitaciones y asesoramiento por programas e instituciones aún continúan en desventaja debido a que se tiene competidores fuertes como la producción nacional e internacional. Una cultura emprendedora puede ser reforzada por medio de las percepciones tales como la importancia que la sociedad confiere a los emprendedores y el grado en que las personas consideran que ser un emprendedor es un desafío atractivo.

Actualmente se puede percibir que existe una responsabilidad social de apoyo a los emprendimientos en Tarija, hecho que favorece a la organización porque al existir un mayor número de emprendimientos la organización se beneficia ya que en estos se encuentra su mercado objetivo debido a que se tiene como objetivo el desarrollo de emprendimientos por mujeres como fuente de mejora a sus ingresos.

1.1.2. Sociocultural

a) Población.- Según datos de INE, la población de Tarija muestra un crecimiento en la población en el año 2011 con 534.687 habitantes, respecto al año 2010 que señaló una población de 522.339 habitantes. Según se observa en el siguiente cuadro la población de hombres es mayor a la población femenina al año 2011.

CUADRO N°1

POBLACIÓN TOTAL DE TARIJA POR SEXO (2009- 2011)

Departamento, provincia y sección provincia- municipio	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2009	256.738	252.970	509.708
2010	263.307	259.032	522.339
2011	269.704	264.983	534.687

FUENTE: elaboración propia (Datos del INE)

En el cuadro siguiente (CUADRO N2), muestra que la actividad económica activa es mayor en los hombres, sin embargo las mujeres se van incorporando en el ámbito laboral, presentando esto una oportunidad para la organización, debido a que en ellas se encuentra su mercado objetivo y al contar las mismas con ingresos tienen mayores posibilidades de emprender un negocio.

CUADRO N°2

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA TOTAL Y POR PERIODOS, SEGÚN SEXO 2005-2010

Tarija: Proyección de la población económicamente activa total y por periodos, según sexo 2005-2010			
Descripción	Mujeres	Hombres	Total
2005	63.921	121.543	185.464
2010	78.769	140.810	219.579

FUENTE: INE (Instituto Nacional de Estadística)

1.2. Análisis político legal

Los emprendimientos son un factor muy importante para el desarrollo del país puesto que los mismos representan mayores potencialidades de trabajo, por esta realidad existen leyes que incentivan el desarrollo e iniciativas de pequeñas y medianas empresas.

Dentro del análisis político legal de los emprendimientos, según: **La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en su artículo 318 menciona:** El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.

Ante la necesidad del país de desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas el artículo menciona anteriormente que el estado se compromete a incentivar a la formación de agrupaciones empresariales brindando apoyo a los mismos de manera que se aproveche el potencial de empleo integrando de esta manera al desarrollo económico y social del país.

Esta ley beneficia a la organización porque se gozará de incentivos y apoyo por el estado a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas que facilitarán el buen funcionamiento.

De acuerdo a la **Ley decretada por la asamblea legislativa departamental** la cual contempla en su artículo N°1 donde se regula el ejercicio de los derechos e igualdad de oportunidades para las personas con el objeto de garantizar el desarrollo de su personalidad y emprendimientos para su inserción en el ámbito laboral, a través de centros de capacitación (ANEXO 1). Mediante la anterior ley expuesta la organización “OPTAR” se ve amparada en su funcionamiento como centro de capacitación Técnica de personas emprendedoras, en el marco de la búsqueda de la equidad de género, creando

así oportunidades mediante la creación del centro de capacitación técnica para el crecimiento de los emprendimientos que conforman la organización y de esta manera poder elevar su competitividad.

1.3. Análisis tecnológico

Actualmente la tecnología es una oportunidad y al mismo tiempo una amenaza en los emprendimientos, por este motivo se realizará a continuación un análisis sobre el acceso a la tecnología, y si la misma se caracteriza como amenaza u oportunidad a los emprendimientos en Tarija.

1.3.1. Tecnología utilizada en los emprendimientos

A nivel nacional el sector de comida rápida está desarrollándose rápidamente y el servicio que ofrecen es de alta calidad, pero esta situación no sucede en todas las pequeñas y medianas empresas de Tarija, muy pocos restaurantes de la ciudad están a la altura de los restaurantes del interior del país, debido a que en Tarija las organizaciones en el sector de comida rápida, no están orientados al uso de tecnología, cuentan con equipos que son de fácil acceso es decir económicos.

Este sector crece constantemente, ya que se está fomentando la cultura de comer fuera, el desarrollo de este sector está influenciado directamente por la demanda de este servicio, el capital limitado con que se cuenta, es uno de los obstáculos por los que atraviesan los nuevos emprendimientos y los ya establecidos, al momento de implementar el uso de tecnología.

Por esta razón las expectativas de crecimiento son mínimas, y al adoptar la competencia tecnologías avanzadas que permitan mejorar su productividad tales como: cajas registradoras, lector de tarjetas de crédito “cajas móviles”, tables, de manera que se agilice la manera de pago y se reduzca el tiempo de espera, la organización que alberga estos emprendimientos está en desventaja

convirtiéndose así la tecnología en una amenaza que frena la productividad y el acceso a nuevos mercados.

En el sector de confección textil son pocos los emprendimientos que hacen uso de tecnología, debido a que la misma representa altos costos que son inaccesibles a este sector, las socias productoras de la organización se ven afectadas por esta situación basando su desarrollo en la imitación de productos o servicios existentes.

Es así que los emprendimientos del sector de confección textil no tienen acceso a la tecnología, operan en sectores de tecnología e innovación baja, ya que en el sector de confección textil de la ciudad de Tarija, los emprendimientos cuentan con maquinaria escasa como: mesa de corte, cortadora, tijeras, máquina de costura, estas no son suficientes para abastecer la demanda.

Una de las desventajas por las que enfrenta el sector de confección textil, es la falta de tecnología para mejorar sus diseños, técnicas de costura, bordados que mejoren la calidad de las mismas, para ello es necesario la implementación de maquinaria y equipo como: cortadora vertical y horizontal, maquinaria automática de sublimación de dos bandejas simultáneas, maquina ober, atracadora para la realización doble costura, máquina de bordar, las cuales son necesarias para mejorar la productividad y satisfacer la demanda del mercado.

Después del análisis de los sectores de confección textil y alimentos, exponemos lo siguiente, la innovación en tecnología es escasa y precaria en la mayoría de los emprendimientos desarrollados en Tarija, una de las razones es la poca inversión que se realiza.

1.4. Análisis económico

El análisis económico tendrá como objeto evaluar el entorno en que se desenvuelve la organización, y la manera en que afecta la situación económica al surgimiento de los emprendimientos en Tarija. Para desarrollar este análisis se procederá a realizar un análisis económico de Bolivia.

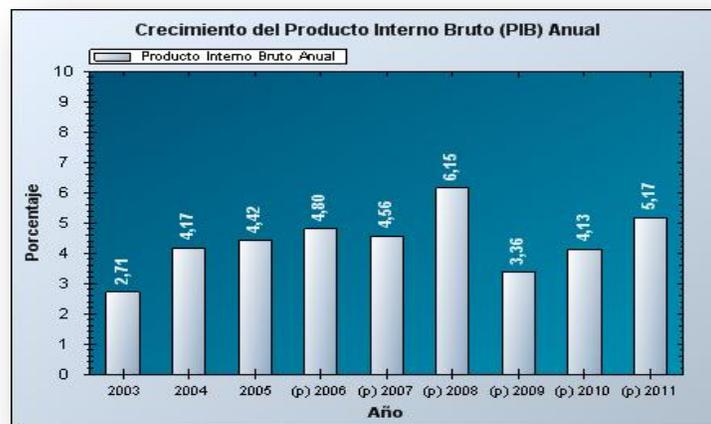
1.4.1. Análisis económico de Bolivia

Para realizar el análisis económico de Bolivia se tomará en cuenta los indicadores económicos como el PIB, nivel de desempleo, la inflación, pobreza, porque mediante este análisis se podrá identificar oportunidades y/o amenazas que afecten a la organización objeto de estudio.

1.4.1.1. Producto interno Bruto de Bolivia – 2011

El producto interno bruto mide el valor de todos los bienes y servicios ofrecidos en el mercado interno durante un año a precios del consumidor.

GRÁFICA N^o1
CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
DE BOLIVIA – 2011



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística INE 2011

En la gestión 2011 la tasa de crecimiento del sector real de la economía aumento por segundo año consecutivo. La tasa de crecimiento del PIB en Bolivia al tercer trimestre alcanzo 5,17 % de crecimiento, más que el 2010 lo que afirma la recuperación de la tasa de crecimiento del producto nacional.

Mostrando así el país un crecimiento económico que resulta beneficioso para la población y las oportunidades de inversión.

1.4.1.2. Nivel de desempleo

Según el informe de milenio sobre la economía gestión 2011, la tasa de desempleo disminuyó a un 5.5%, esto genera una mejoría en los niveles de ingreso del país, por tanto aumenta la demanda del consumidor, esta situación crea una oportunidad para el desarrollo de los emprendimientos debido a que la población cuenta con mayores probabilidad de acceder a la compra de bienes y/o servicios.

CUADRO N° 3

TASA DE DESEMPLEO EN BOLIVIA

Detalle	Año							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de desempleo abierto %)	8,7	8,1	8,0	7,7	6,9	7,4	5,7	5,5
Estimaciones de la población nacional (millones de personas)	9,2	9,4	9,6	9,8	10,0	10,2	10,4	10,6

FUENTE: Informe de milenio sobre la economía gestión 2011

1.4.1.3. Pobreza

La pobreza al año 2011 redujo moderadamente en un 48,5 por ciento de la población, mientras que la pobreza extrema se situó en 24,3 por ciento. Estos resultados se explican por el mayor gasto de las rentas de explotación de recursos naturales, por lo que son altamente vulnerables a posibles reversiones en los precios internacionales de las materias primas.

La economía de Bolivia es muy vulnerable a la inestabilidad política y social, lo que hace que exista un riesgo en los emprendimientos, situación que conlleva el desempleo, y baja calidad de vida. Esta situación repercute en el departamento de Tarija, como consecuencia existe relativa sensibilidad a los cambios que se den en el aspecto económico al momento de emprender un negocio o mantenerse en el mercado.

1.4.1.4. Inflación

Este indicador económico es relevante puesto que nos permitirá saber en qué condiciones se encuentra la economía en Bolivia.

Como se observa en el (CUADRO N^o4) la inflación en Bolivia incremento del 2010 al 2011 de un 3.30% a un 7.20%.

CUADRO N^o4

Tasa de inflación en Bolivia

AÑO	Tasa de inflación (precio al consumidor) %	posicion	cambio porcentual
2003	2	157	
2004	3,3	107	65
2005	4,9	144	48,48
2006	5,4	146	10,2
2007	4,3	119	-20,37
2008	8,7	178	102,33
2009	14	183	60,92
2010	3,3	110	-76,43
2011	7,2	176	118,18

FUENTE: Ministerio de Economía y Finanzas

Esta situación de incremento de los precios del consumidor, hace que varias familias dejen de consumir productos que están fuera de su alcance.

Esto afecta a la organización objeto de estudio debido a que se corre el riesgo que la población prefiera adquirir otros productos de primera necesidad, disminuyendo así la demanda de los emprendimientos.

1.4.1.5. Indicadores de competitividad

A continuación se hará un análisis acerca de Indicadores de competitividad proporcionados por el Informe de Milenio sobre la economía, que permitirá ver la situación de los negocios en Bolivia en relación a los países de América Latina y el Caribe con el objeto de analizar la situación de los negocios.

CUADRO N° 5

FACILIDAD DE OBTENCIÓN DE CRÉDITOS EN EMPRESARIOS

Indicador	Bolivia	América Latina y el Caribe
Facilidad de obtención de crédito	80	126

FUENTE: Informe de Milenio sobre la economía. Gestión 2011

La facilidad de obtención de un crédito en Bolivia corresponde a una tercera parte de los países desarrollados, o bien, la dificultad para acceder a un crédito es de tres veces mayor que en otros países de Latinoamérica.

Esta situación se constituye en una amenaza para los emprendimientos en Bolivia, la misma repercute al departamento de Tarija debido a que los requisitos para acceder a un crédito no son de fácil acceso, independientemente del departamento en que se encuentre, como se mencionó anteriormente los emprendimientos se ven limitados a realizar mayores inversiones.

2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El micro entorno consiste en analizar los factores que condicionan el desempeño de la organización, para esto se tomara en cuenta las cinco fuerzas propuestas por Michel Porter con el objeto de dar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización objeto de estudio.

2.1. Análisis de las fuerzas competitivas del mercado

El análisis de las fuerzas competitivas de Michel Porter comprende el entorno en que la organización se desenvuelve, es decir la competencia, clientes, proveedores, servicios sustitutos, barreras de entrada, estos factores afectarán de manera positiva o negativa al surgimiento de la organización.

2.1.1. Rivalidad entre los competidores

En Tarija existen organizaciones que ofrecen similares servicios a los que brinda OPTAR, a continuación se mencionará la competencia directa que representan las mismas para la organización:

PRO MUJER es una organización no lucrativa dedicada a la organización de desarrollo de proporcionar a las mujeres en América Latina con el financiero vital, la salud, los servicios humanos y de desarrollo que son típicamente fuera de su alcance, pero esencial para romper el ciclo de la pobreza .

PRO MUJER es una competencia fundamental para OPTAR, debido a que la misma está orientada al mismo mercado objetivo de mujeres de escasos recursos, entre los servicios que ofrece están:

- Acceso fácil y cómodo a un paquete integral que incluye servicios financieros: préstamos pequeños, ahorros, seguros.

- Negocios, capacitación y formación en salud: La educación financiera, preparación para la vida y la educación sanitaria preventiva.
- De alta calidad y bajo costo de atención médica primaria: Exámenes y tratamiento, especialmente para las enfermedades crónicas como la diabetes, cáncer de mama y de cáncer cervical, hipertensión.

La sede internacional de Pro Mujer se encuentra en Nueva York, la misma cuenta con programas de apoyo a las acciones nacionales, regionales y locales de la organización en Argentina, Bolivia, México, Nicaragua y Perú. Esto hace que sea posible centralizar la administración de los programas de desarrollo y de la cooperación internacional y optimiza los considerables recursos financieros, humanos y materiales necesarios.

Pro Mujer también opera en Argentina, México, Nicaragua y Perú y tiene una sede en la Ciudad de Nueva York. En los últimos 22 años, Pro Mujer ha desembolsado más 1.000 millones de dólares en pequeños préstamos y ha alcanzado a más de 1,6 millones de mujeres y a sus 6,4 millones de hijos y familiares.

Pro Mujer al ser una organización con 22 años en el mercado y estar constituida a nivel nacional e internacional, la convierte en una competencia alta para la organización, al ser ya reconocida por la población y contar con mayor experiencia en el mercado.

ADEPI, es una alta competencia para la organización pues es una entidad de mayor experiencia en el mercado.

Siendo una entidad gremial sin ánimo de lucro, que busca defender los intereses de los empresarios y aumentar la productividad de la MyPE; para lograr competitividad de sus productos y servicios.

Orientando sus actividades a un grupo meta definido, empresarios, propietarios de micro, pequeñas medianas empresas y actividades artesanales, agrupando así alrededor de 200 socios.

La tarea de la asociación se caracteriza por una actividad que básicamente atiende dos áreas: el de representación de la MyPE ante la opinión pública, organismos públicos, privados, así también ADEPI ofrece la prestación de servicios orientados a mejorar la producción de los empresarios.

El objetivo general de ADEPI es lograr crecimiento y desarrollo a través de:

- Capacitación
- Comercialización
- Fortalecimiento institucional
- Asistencia técnica

Tres de estas actividades se orientan al socio, capacitación, asistencia técnica y comercialización teniendo que ver la tercera con el fortalecimiento institucional.

Una competencia más a la organización identificada es:

FAUTAPO, una fundación que ha incursionado en la educación técnica productiva y la educación superior, éstas se basan en la búsqueda de pertinencia de las ofertas formativas, en relación a los requerimientos del contexto, al trabajo integral y asociativo entre actores en complejos productivos.

Dicha fundación tiene como objetivo, establecer procesos formativos integrales a través de enfoques innovadores con equidad, desarrollando competencias en los actores con la finalidad de fomentar la producción

sostenible, el empleo y el autoempleo para mejorar sus condiciones de vida cuidando el medio ambiente.

La fundación ayuda al:

- Desarrollo de competencias, a la producción nacional a través de la profesionalización de las personas
- Formación pertinente a las necesidades del contexto
- Apoyo significativo a los complejos productivos
- Constitución de redes de actores y el fortalecimiento institucional de las entidades aliadas.

El mercado al que está dirigido FAUTAPO son hombres y mujeres que necesiten apoyo a la producción con formación técnica y profesional.

FAUTAPO al igual que OPTAR brinda capacitación y apoyo productivo, realizando un análisis comparativo la fundación tiene un enfoque más amplio de mercado, puesto que realizan capacitaciones técnicas productivas a hombres y mujeres mostrando ventaja respecto a la organización debido a que consta con alianzas con el sector público y privado para fortalecer las capacidades locales e incluir temas educativos en los planes de desarrollo.

Sin dejar de lado la experiencia y el reconocimiento con el que cuenta FAUTAPO en el sector educativo, productivo y de desarrollo local, representado así una competencia fuerte.

MUJERES EN ACCIÓN es una organización que se desenvuelve como una organización que presta servicios legal y social a mujeres víctimas de violencia brindándoles apoyo para que adquieran independencia de los departamentos Cochabamba, Potosí, Oruro, La Paz, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.

Tiene como líneas de acción: Formación de promotoras legales y capacitación y asistencia legal.

Esta organización representa competencia a OPTAR, pero no de manera significativa, puesto que otorga de igual manera capacitaciones a las mujeres solo en servicios sociales y legales.

Así mismo, existe a nivel del municipio de la ciudad de Tarija el DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN TÉCNICA PRODUCTIVA MUNICIPAL, a través del cual se brinda capacitaciones técnica productiva como: artesanías, sector gastronómico, dirigido al público en general para fomentar el empleo, que tiene como propósito el contribuir a la formación técnica productiva a hombres, mujeres, adolescentes, jóvenes y adultos con calidad y calidez y una visión productiva con enfoque de igualdad de género para fomentar el autoempleo y mejorar la calidad de vida de las familias tarijeñas. Así mismo tiene como visión ser una sociedad formada técnicamente, con habilidades, actitudes y aptitudes productivas, generando múltiples productos de necesidad y calidad para el mercado nacional e internacional que promuevan recursos económicos para las familias de nuestro contexto social.

Al analizar la competencia a la cual se enfrenta la organización objeto de estudio, podemos percibir que existen organizaciones con mayor experiencia y reconocidas en el mercado, motivo por el cual la organización se encuentra en desventaja, dicha competencia no brindan de manera conjunta servicios como la capacitación, equipamiento y apoyo financiero a los emprendimientos, lo que llega a diferenciar a OPTAR y colocarla en una situación desventaja y equilibrar de alguna manera el desconocimiento por parte de la población hacia la misma.

2.1.2. Servicios sustitutos

OPTAR al tener como finalidad lograr que las mujeres puedan auto realizarse, de igual manera existen otras organizaciones que también ofrecen

la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las mujeres y hombres, mediante la formación técnica y/o profesional, las mismas que se constituyen en servicios sustitutos que están dirigidos a un segmento de mercado de clase media-alta, por esta razón no se la toma en cuenta como competencia directa entre ellos tenemos:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO, se considera a la universidad como un servicio sustituto porque en relación a OPTAR ambas conducen a la autorrealización, debido a que la finalidad de la universidad es ofrecer formación profesional a hombres y mujeres que cuenten con los requisitos para acceder a este servicio.

CATEC es una institución a nivel superior con 25 años de experiencia, que busca la formación de profesionales competitivos, dando la posibilidad de acceder a estudiantes no cuenten con la predisposición económica para una formación a nivel licenciatura ofreciéndoles una formación técnica que contribuya a su desarrollo, convirtiéndose por los ya mencionados factores en un servicio que llegaría a sustituir los servicio de OPTAR.

INFOCAL un institución encargada de la formación y capacitación de personal en la parte de educación superior técnicos en mecánica automotriz, hotelería gastronomía, electricidad, textil.

Entre los servicios que brinda INFOCAL están:

- Capacitación laboral
- Formación profesional
- Asistencia técnica a los diferentes sectores productivos y de servicios del departamento de Tarija.
- Programa de Preparación de personal

Después de este análisis realizado se pudo identificar cuáles son los servicios sustitutos de OPTAR, los cuales representan una desventaja puesto que limitan la participación en el mercado porque dichos productos sustitutos abarcan mercados más amplios.

2.1.3. Proveedores

La organización OPTAR tiene la ventaja de contar con el respaldo de ECAM, UNITAS, así mismo con el apoyo internacional de la FUNDACIÓN JULES Y PAUL-EMILE LEGER, sin dejar de lado el apoyo que brinda el Municipio de Tarija.

A continuación se detallara las actividades que realizan y su razón de ser de cada una de las organizaciones que actúan como proveedores:

ECAM, el Equipo de Comunicación Alternativa con Mujeres, es una Institución Privada de Desarrollo Social, sin fines de lucro, que promueve y desarrolla procesos de incidencia política y fortalecimiento organizacional, basados en el compromiso social, con servicios de calidad y calidez para que mujeres y hombres de todas las edades de barrios urbano-populares, con énfasis en los distritos 7,8 y 9 del Municipio de la ciudad de Tarija y la Provincia Cercado del Departamento de Tarija, ejerzan sus Derechos Humanos y su ciudadanía con equidad de género y conciencia crítica de la realidad, a través de la educación y comunicación alternativa.

ECAM, cuenta con un equipo de trabajo capacitado, que promueva tanto en incidencia política como en capacitaciones y asesoramiento para la generación de ingresos a las mujeres, construyendo Espacios para la Equidad y Justicia Social.

La Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social, UNITAS, es una red nacional que agrupa a 26 instituciones privadas de desarrollo, más comúnmente conocidas como ONG's.

Las instituciones asociadas en UNITAS conciben trabajo como un compromiso con los sectores discriminados o excluidos de la sociedad. Eligen como campo de acción impulsar procesos de desarrollo junto a los movimientos sociales y las organizaciones populares. El rol que desempeñan incluye los ámbitos político, técnico y social.

Por ello, la misión de UNITAS es contribuir a la generación de propuestas alternativas de desarrollo y cambio social hacia una sociedad democrática, solidaria, equitativa y justa, juntamente con los movimientos sociales y organizaciones populares que son los destinatarios finales de su acción. Generando mecanismos de carácter tributario y de apoyo que permitan impulsar el desarrollo empresarial y su consolidación, dadas las especiales características y potencialidades productivas, y otras, que posee la ciudad y el área rural en la provincia.

UNITAS está ubicada en la Ciudad de Tarija - provincias Cercado, Avilés y Méndez -O'connor -Aniceto Arce.

FUNDACIÓN JULES Y PAUL-EMILE LEGER

Jules y Paul-Émile Léger es una corporación sin fines de lucro que persigue sus objetivos sin tener en cuenta las creencias religiosas de las personas que pueden beneficiarse con ello.

Los objetivos de la Fundación son: Aliviar la enfermedad y el hambre y para prestar asistencia a todos los necesitados en particular los huérfanos, leprosos, minusválidos y ancianos, los tratados con el mal. Apoyar y establecer hospitales, centros de rehabilitación, refugios y otras instituciones similares.

Organizar, promover y participar en la recaudación de fondos para las unidades y los de las personas y organizaciones con objetos similares a los suyos. Solicitar y recibir donaciones, legados y donaciones y en general, para organizar, promover, coordinar y apoyar, tanto moral como económicamente, en Canadá y en otras partes, todas las caridades educativas, religiosas, filantrópicas y de beneficencia, las causas y actividades.

Como podemos apreciar OPTAR, recibe apoyo importante tanto internacional, nacional y regional, estos proveedores apoyan a la organización mediante los proyectos que exponen a consideración, otorgando así material productivo y financiamiento, hecho que representa una oportunidad para la organización, pero a pesar de ello aún se encuentra con falencias en el aspecto de las capacitaciones en el manejo empresarial, dotación de maquinaria, implementación de capital inicial y la falta de espacio para poder comercializar sus productos.

Esta situación también podría representar una amenaza porque si las instituciones que actúan como proveedores desaparecerían del mercado o rechazaran el proyecto, OPTAR carecería en este aspecto.

2.1.4. Clientes

Los clientes de la organización de estudio son:

- **Microempresarias** que elaboren productos (bienes), que necesiten apoyo económico, social y/o maquinaria de trabajo, en la elaboración de sus proyectos, que requieran asesoría legal y financiera, desarrollo de destrezas, competencias, capacidades suficientes y necesarias que les permita mejorar sus condiciones laborales y un mayor manejo de su productividad.

- **Clientes Potenciales:** Entre los clientes potenciales están:
Las mujeres que no son socias de la organización, que se encuentren produciendo algún producto y/o servicio y carezcan de los recursos necesarios para llevar adelante su emprendimiento.

2.1.4.1. Análisis del consumidor

Para poder aportar con información y recomendaciones sobre el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos sostenibles en largo plazo, se realizó una investigación de mercados a los clientes de la organización (VER ANEXO 2), la cual reveló los siguientes hallazgos:

- La mayor parte de las mujeres emprendedoras de la ciudad de Cercado-Tarija no tiene conocimiento acerca de La Organización de Productoras de Tarija "OPTAR", ni los servicios que brinda la organización, por tanto no se benefician de la capacitación técnica laboral, financiamiento, equipamiento para las unidades productivas de las mujeres.
- Las capacitaciones por las que en su mayoría sean beneficiado las mujeres en sus emprendimientos, son la capacitación en técnica laboral, la misma que califican de regular, sin embargo las capacitaciones en gestión empresarial han sido evaluadas como buenas y muy buenas, pero un número reducido ha sido beneficiadas de dicha capacitación.
- Sin una buena capacitación en el área de marketing las mujeres productoras se ven limitadas a realizar actividades como promoción y publicidad para dar a conocer sus productos, ya que aproximadamente un 50% no realiza ningún tipo de actividad de marketing para dar a conocer sus productos.

- De acuerdo a la investigación de mercados que se realizó se pudo constatar que el sector gastronómico es el que se constituye en el auge de las microempresarias, sin embargo sus conocimientos obtenidos no abastecen para llevar adelante su emprendimiento, es por esta razón que necesitan de mayor asesoramiento y capacitaciones.
- Desde la perspectiva de las microempresarias, existen factores condicionantes que limitan el desarrollo de sus microempresas en primer lugar, la falta de capital, ya que en el mercado tarijeño, existen empresas que se encuentran ya establecidas y resulta difícil competir con ellas por la inversión que se requiere tanto en la estructura, equipamiento y materia prima.
- En segundo lugar se menciona la falta de apoyo y fomento al sector micro empresarial, este factor dificulta la entrada de nuevos emprendimientos al mercado.

3. MATRIZ FODA

El análisis FODA se realizó con la finalidad de analizar la situación competitiva de la organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que perjudican las potencialidades de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaja con el respaldo de ECAM para el financiamiento de sus proyectos actuales y futuros. ➤ Participación en ferias de exposición ➤ Generación de ingresos económicos dignos a través del apoyo a emprendimientos. ➤ Gestionan con para realizar intercambio de experiencias. ➤ Capacidad de gestión y relacionamiento con instituciones. ➤ Gestionan proyectos a financieras nacionales para equipar a todas las unidades productivas. ➤ Gestionan la casa de la producción ➤ Acceso a capacitación especializada, mediante cursos prácticos para mejorar su productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de personal capacitado en el área administrativa. ➤ Falta de un espacio físico para la producción y comercialización de los emprendimientos por la mujeres. ➤ No tiene clara una misión ni visión de la organización. ➤ Insuficiente asesoramiento para la elaboración de estrategias de marketing. ➤ Financiamiento escaso a los emprendimientos. ➤ Estructura organizacional deficiente. ➤ Escasa información del entorno.

Dentro de cada uno de los ambientes externo e interno, se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acceso a inversiones en equipos de producción. ➤ Establecimiento de convenios con nuevas fundaciones que brinden apoyo financiero a “OPTAR” ➤ Adopción de nuevos métodos y/o estrategias para mejorar el manejo administrativo. ➤ Implementación de un sistema de comercialización colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad económica del país desfavorable para las iniciativas empresariales. ➤ Poco acceso a nuevas socias productoras. ➤ Incremento de la competencia. ➤ Poco acceso a la tecnología para las diferentes unidades productivas de la organización.

4. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

El objeto de este análisis se efectúa con la finalidad de identificar las fortalezas y las debilidades, el mismo que incluirá un análisis de las áreas con las que cuenta la organización, dicho análisis servirá de base para realizar posteriormente la propuesta.

4.1.Misión

La organización no cuenta con una misión y visión que se encuentre registrada en un documento escrito, por tal motivo se realizó una entrevista a las socias y directiva de la organización pretendiendo saber que entendían por misión y cual creían que era su misión.

De esta manera se obtuvo el siguiente resultado donde la mayoría coincidía en que la organización tenía como misión la siguiente:

“Por un trabajo digno dentro y fuera de la casa”.

Consideramos así que las socias productoras y la directiva no tienen claro el significado de misión, además que la misión planteada no expresa en su totalidad la razón de ser de la organización, ni los elementos que debe contener la misma, la misión expresa a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece, cuáles son los límites de sus actividades; la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas y principalmente no debe confundirse con el lema como ocurre actualmente en la organización.

4.2.. Visión

La visión de “OPTAR” de igual manera se encuentra formulada empíricamente como ya se mencionó anteriormente, la cual señala lo siguiente:

“Incrementar de manera considerable sus ingresos económicos a través de la consolidación de sus fuentes de trabajo en el departamento de Tarija contribuyendo al desarrollo y equidad de género”

La visión de la organización no fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización ni incentiva a todo el personal de la organización a realizar acciones conforme a lo que indica la visión, ya que no se difunde a las socias de la organización y no se tiene claro hacia donde se quiere llegar.

Así la visión puede ser vaga o precisa, pero siempre es hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad, mientras más precisa sea la visión, más fácilmente será entendida y aceptada por todos los miembros, favoreciendo su cumplimiento. Por esta razón es que se propondrá una visión que abarque, lo que desea ser la organización en el futuro, porque lo hará, a quién desea servir, en que tiempo lograra la visión y qué recursos empleara.

4.3. Objetivos

Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la misma.

Sin embargo la organización objeto de estudio no cuenta con objetivos planteados, situación que deja a “OPTAR” en desventaja porque no existe una medida de control por la que se rija la organización, o algún parámetro que dirija las acciones a seguir.

4.4. Políticas

En el estatuto orgánico de la organización existen políticas que deben cumplir las socias para formar parte de la organización, como también para seguir en ella. A continuación hacemos mención de ellos:

Podrán afiliarse todas las Unidades Productivas, conformadas por una productora o por un grupo de dos o más socias; pero que sean productoras activas en sus Unidades Productivas.

Para fines de afiliación se presentara una solicitud por escrito a “OPTAR”. La directiva evaluara la solicitud si cumple son todos los requisitos y definirá su incorporación a “OPTAR”, en el momento de su incorporación pagaran su inscripción de afiliación acordada en la Asamblea General.

Las Unidades Productivas dejarán de tener la calidad de afiliadas, en los siguientes casos:

- Por renuncia voluntaria, cuando sea aceptada por “OPTAR”, después de haber revisado convenios y si tuviera deudas, hasta que estas obligaciones queden totalmente saldadas.
- Por incumplimiento de las obligaciones establecidas en el Reglamento Interno de OPTAR.
- Por expulsión justificada a causa de actos en contra de los fines y objetivos de OPTAR.
- Por infracciones justificadas, la primera vez llamada de atención verbal, la segunda vez en forma escrita y la tercera retiro obligatorio de “OPTAR”.
- Incumplimiento a compromisos asumidos al interior de OPTAR y a terceras personas, por ejemplo: los clientes.
- Actuar en forma desleal en contra de los principios y/o intereses de OPTAR.
- Por injurias calumnias o difamaciones de sus representantes, que son la Directiva.

- La Unidad Productiva que ha dejado de pertenecer a OPTAR y desea reincorporarse, deberá cumplir los mismos requisitos exigidos a las nuevas socias.
- Si por motivos de fuerza mayor, la socia o socias de una Unidad Productiva no pueden seguir produciendo, pueden pedir permiso por un tiempo determinado o indefinido.

Las políticas deben estar alineadas con la visión y objetivos de la organización, puesto que las políticas son el medio para alcanzar los mismos. Rara vez las políticas están claramente definidas generalmente no son comunicadas ni entendidas por los integrantes de la organización.

Las políticas mencionadas anteriormente no coadyuvan al cumplimiento de los objetivos, porque las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, al no contar la organización con objetivos claros que expresen lo que se quiere alcanzar, dichas políticas no servirán en la toma de decisiones.

4.5. Estrategias.

La estrategia de trabajo de la organización de productoras de Tarija, es implementar de manera conjunta con instancias estatales, las que mencionan a continuación:

Se ha coordinado con el Gobierno Municipal y las autoridades subalternas que tienen que ver con el desarrollo productivo.

Trabajar juntamente con la Fundación Jules y Paul-Emile Leger, fundación que brinda apoyo mediante el financiamiento económico a las mujeres emprendedoras en sus proyectos que la Fundación ve conveniente realizar.

Contar con el respaldo de “ECAM” Contar con proveedores con alto nivel de confianza y con productos de calidad y reconocidos a nivel internacional.

De igual manera estas estrategias fueron mencionadas por la administración de la empresa las cuales no se encuentran de manera explícita. Son parte de una estrategia de incidencia política para lograr que el cuidado de la vida, el trabajo digno de las mujeres sea parte de las políticas locales, como de la Carta Orgánica Municipal y el Estatuto Autonómico.

Una estrategia más de la organización fue la investigación de mercado que se realizó en el año 2010 para el sector micro empresarial de la ciudad de Tarija con el objeto de analizar las tendencias en el mercado para los productos del sector micro empresarial en los rubros de alimentos, textiles, cuero, carpintería y turismo comunitario.

Las estrategias utilizadas por la organización no integran las principales metas y políticas de la organización y no establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Por tanto las estrategias realizadas por la organización no ayudan a poner orden y asignar los recursos de una organización y no encaminan al cumplimiento de los objetivos propuestos así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores.

4.6. Análisis organizacional

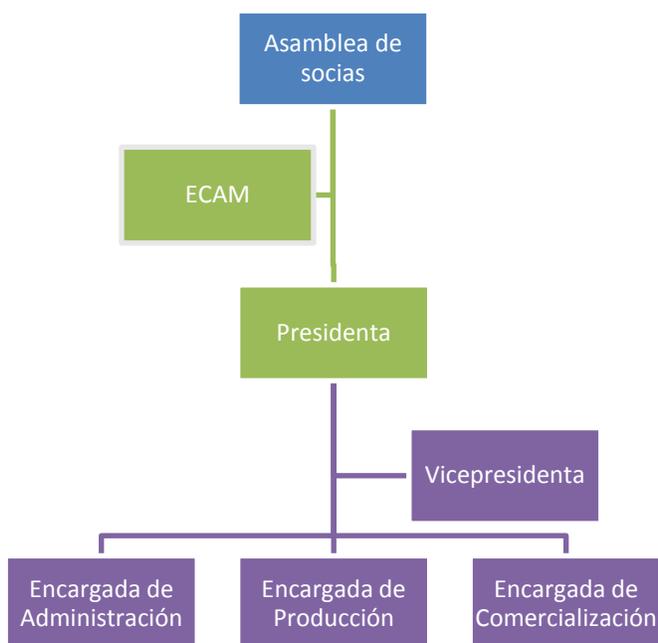
Es importante realizar un análisis de la organización con que cuenta, para verificar las falencias existentes y superarlas.

Cabe recalcar que la directiva encargada de efectuar las actividades asignadas a su cargo no percibe remuneración alguna o sueldo por los servicios que presta a “OPTAR”, sin embargo se reconoce los gastos que realiza en el trabajo que beneficia a las socias de la organización.

4.6.1. Análisis de las Áreas Funcionales

Para continuar con el diagnóstico, a continuación presentaremos un organigrama de la organización que contempla las áreas funcionales de la Organización de Productoras de Tarija “OPTAR”, desglosaremos cada área y sus funciones; desarrollando un análisis de cada una de ellas.

Estructura actual de la organización “OPTAR”



En la estructura que se muestra de la organización, se observa que la Asamblea General de socias es la máxima instancia de decisión de las asociadas, la misma que emite resoluciones que tienen carácter obligatorio para todos los emprendimientos asociados.

La presidenta es la encargada de vigilar el cumplimiento de las resoluciones y disposiciones de la asamblea general y a la vez transmitir las decisiones a la vicepresidenta y demás encargadas.

La vicepresidenta brinda apoyo a la presidenta en la elaboración de proyectos y gestión de los mismos para el fortalecimiento de las actividades económicas,

actuando como un nexo conector entre la Presidenta y las encargadas de tal manera que se asegure la comunicación, coordinación efectiva.

Estará a cargo la responsable de administración de llevar un riguroso inventario y control del movimiento económico-financiero de “OPTAR”, estando al mando de la Presidenta. Mientras que la encargada de producción gestiona cursos de capacitación y realiza un continuo seguimiento a la producción de los emprendimientos, continuamente la encargada de comercialización gestiona cursos de capacitación para una comercialización exitosa y realiza un seguimiento al plan de comercialización de cada emprendimiento. (ANEXO 3) se detalla una a una las funciones de cada persona que conforma la directiva

En base a las relaciones de mando formales que se detallaron anteriormente, percibimos que la organización muestra una estructura vertical de tramo estrecho, la misma que indica los niveles de mando y experimenta centralización en la toma de decisiones, este tipo de estructura organizativa permite coordinar las actividades entre los niveles superiores e inferiores principalmente para controlar la organización.

Por lo analizado anteriormente vemos que esta estructura organizativa no aporta al desarrollo de la organización, puesto que no existe una participación de un representante de cada rubro que promueva acciones pertinentes para el progreso de dicho sector, ya que el actual organigrama muestra en sus diferentes niveles encargados de administración, comercialización, producción de manera general para los rubros pertenecientes a la organización.

4.6.2. Servicios que ofrece “OPTAR”

La organización de Productoras de Tarija “OPTAR”, ofrece Asesoramiento, Capacitación en las Unidades Productivas, Financiamiento, Recursos físicos, Formación Integral Técnica Personal.

- **Asesoramiento**

La organización dio asesoramiento a sus socias en cuanto a:

Manejo de los registros contables y emisión adecuada de facturas y apoyo en el pago impositivo, implementación de una imagen asociativa, uso de material de empaque.

Obteniendo como resultados que manejan adecuadamente los registros contables; y para lograr esto se realizaron las siguientes actividades:

A las nuevas productoras se capacitó individualmente como deben manejar los registros contables

Se realiza seguimiento mensual en el llenado de los libros, también se apoya con la emisión de facturas y pagos para cada Unidad Productiva.

- **Capacitación**

La organización otorga capacitación, en la elaboración de sus productos, de acuerdo a cada Unidad Productiva, comercialización, mercadeo, control administrativo, para lo cual en la presente gestión se dio:

Capacitación en marketing y en atención al cliente.

Como resultados se obtuvo: Comprar y empezar a usar material de empaque, también se elaboró y se difundió material de promoción y visitaron instituciones, ofreciendo sus productos.

Implementaron un sistema de comercialización colectivo, donde la de producción recibe los pedidos y entrega a las productoras para que elaboren, luego, hace el seguimiento que se entregue a tiempo y con la calidad respectiva.

Gracias a la capacitación que recibieron las socias en comercialización, marketing y la implementación de una persona encargada de recepcionar los

pedidos por vía telefónica, lo que les permitió atender de mejor manera a sus clientes y en base a datos proporcionados por la organización se pudo percibir que las socias incrementaron sus ventas anuales (VER ANEXO4).

De acuerdo a los incrementos en las ventas que se dieron en el año 2011, se logró facturar un valor de 256.000 bs del total de ventas de todas las socias.

Las socias productoras recibieron capacitaciones del Municipio de la Gobernación o mediante otras instituciones públicas dependientes de estas instancias gubernamentales que a través de sus programas de apoyo tienen como objetivo consolidar significativamente en sus respectivas Unidades Productivas, aunque aún faltan capacitaciones en cuanto al manejo empresarial, para mejorar sus ingresos.

A la vez recibieron capacitaciones en cuanto a producción las mismas que les permitieron incrementar su producción en el año 2010. (VER ANEXO 5).

De acuerdo a los datos brindados por la organización la mayoría de las socias lograron incrementar su producción significativamente, aunque la organización aspira obtener un mayor porcentaje en cuanto a los incrementos en su capacidad de producción de las socias y por consiguiente sus ventas, para lo cual se deberá incrementar más y mejores capacitaciones.

- **Financiamiento**

El financiamiento que recibe la Organización de Productoras de Tarija es por parte de la Fundación JULES Y PAUL EMILE LEGER, que mediante la presentación de un proyecto brindan financiamiento para mejorar sus ingresos económicos.

Otra organización que también ayuda a “OPTAR”, es el Gobierno Autónomo Municipal de Cercado mediante financiamiento apoya al mejoramiento de las condiciones en que trabajan las mujeres. Otra Organización que también otorga financiamiento es UNITAS.

“OPTAR” busca financiamiento mediante la elaboración y presentación de proyectos a otras fundaciones que apoyan a las mujeres contribuyendo al desarrollo y la equidad de género.

Mediante los apoyos que recibió “OPTAR”, se dio una cantidad del fondo solidario del Proyecto a cada socia un monto aproximado de 1500 bs el cual fue usado para el mejoramiento de las condiciones de producción de cada Unidad Productiva, especialmente compraron equipamiento y también se adquirió material de empaque. (VER ANEXO 6).

De acuerdo al diagnóstico integral realizado a la Organización Productoras de Tarija “OPTAR”, se pudo percibir un avance importante que tuvieron las socias, es que fueron involucrando cada vez más a su familia en el trabajo de su Unidad Productiva, dándose el apoyo de los/as hijos/as y de la pareja. En algunos casos las productoras establecieron un salario mínimo especialmente a los/as hijos/as. Asimismo, manifiestan que su trabajo es valorado y que el trabajo del hogar se está democratizando con la familia.

El resultado importante, es el proceso organizativo que se está consolidando, ya que de manera conjunta están implementando acciones integrales, para lograr mejorar los ingresos económicos de cada socia, a través de la capacitación productiva especializada, producción de calidad, comercialización e incidencia política. Están implementando una vida orgánica que les permite planificar y evaluar permanentemente el trabajo de la directiva y de las bases. Como organización han logrado que el 100% de socias se beneficien con equipamiento, por la gestión que han realizado ante la Alcaldía (Estado) y Unitas (privado), una financiera nacional, con recursos extranjeros, de esta manera han podido equipar un poco más sus Unidades Productivas. Esto hace que ellas puedan seguir gestionando a instancias privadas y del Estado.

5. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

5.1. Situación de los emprendimientos de las microempresarias apoyadas por OPTAR

Con el objeto de realizar un análisis de la situación actual de los emprendimientos y su desarrollo competitivo se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Emprendimientos que logra ser independientes
- Ciclos económicos de los emprendimientos
- Participación de las socias en las capacitaciones

a) Emprendimientos que logra ser independientes

A partir del 2009 y hasta la fecha del presente trabajo la organización OPTAR incremento el número de socias de 13 a 49 y de dos unidades productivas: desayuno escolar y pan, a 3 unidades productivas: confección textil, gastronómico, lácteos como se expresa en el siguiente cuadro:

CUADRO N^o 6
NÚMERO DE SOCIAS QUE LOGRAN SER INDEPENDIENTES

Rubro	Tiempo dentro de la organización	Número de socias	Nro de socias que logran ser independientes	%
Gastronómico		39	5	12.82%
Desayuno Escolar	7	19		
Panificadoras	7	5		
Chocolates	4	2		
Comida Rápida	2	12		
Refresco	2	1		
Lácteos		1	0	
Yogurt	2	1		
Confección textil		9	1	11.11%
Costura	3	3		
Ropa deportiva	3	3		
Ropa Típica	3	3		
Total		49		23.93%

FUENTE: Elaboración propia

Como se muestra en el anterior cuadro, en el rubro gastronómico de las 39 socias, cinco se encuentran en condiciones para adentrarse al mercado de manera independiente y asumiendo sus propios riesgos, así mismo del rubro de confección textil, sólo una socia microempresaria de nueve está en condiciones de administrar su emprendimiento sin apoyo de la organización.

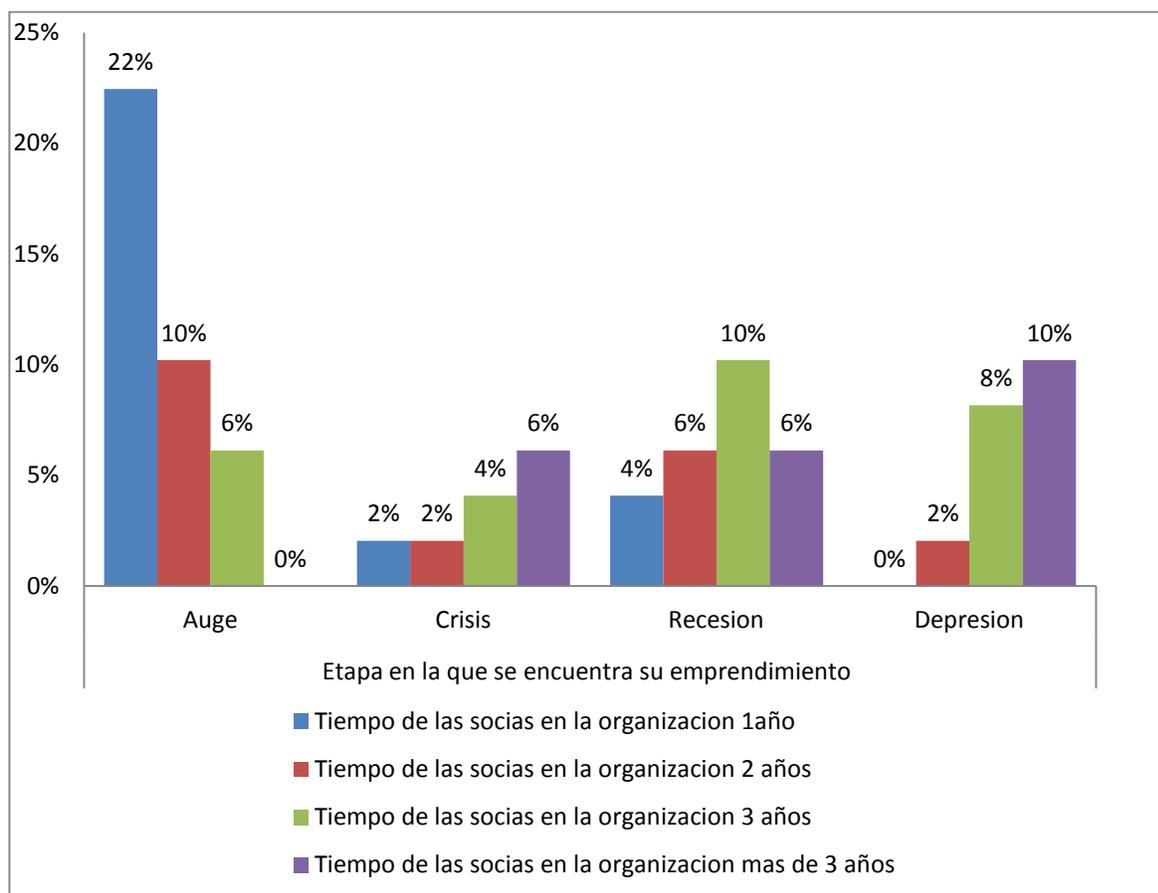
Analizando estos datos podemos percibir que la organización sólo pudo beneficiar en su totalidad a un 23.93% de las socias, mientras que un 76,07 % permanecen aún en la organización en un rango de 4 a 7 años, las cuales no pudieron cumplir satisfactoriamente el objetivo principal de la organización.

b) Ciclos económicos de los emprendimientos

En este punto se analiza un aspecto que es muy importante porque la gráfica Nro 2, muestra los cambios por los atravesó cada emprendimiento desde su inicio en la organización, donde durante los primer años, los emprendimientos de las socias prosperaron reflejando un auge en sus emprendimientos, debido al apoyo que recibieron de la organización, pero esto no ocurre de igual manera con el paso del tiempo, pues los emprendimientos presentaron necesidades y falencias a largo plazo que la organización no supo satisfacer , lo que provoca que los emprendimientos decaigan y disminuyan su productividad por la falta de una planeación estratégica.

GRÁFICA N° 2

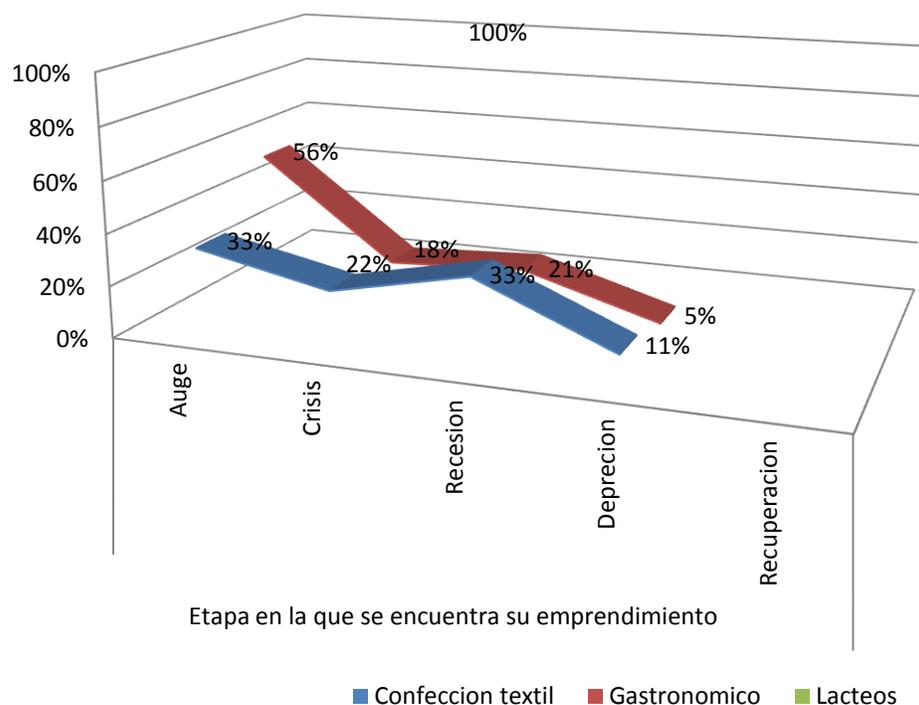
SITUACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL TRANSCURSO DEL TIEMPO



FUENTE: Elaboración propia

Anteriormente se analizó la situación de los emprendimientos de manera general, la siguiente gráfica Nro 3, indica en que etapa se encuentran los emprendimientos por rubro, donde el sector gastronómico atraviesa un auge, debido a que el mismo tiene mayor participación en las diferentes capacitaciones que la organización otorga a las socias productoras por tanto se encuentran en mejores condiciones que los demás rubros: confección textil y lácteos que atraviesa una etapa de crisis

GRÁFICA N° 3
ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRAN
LOS EMPRENDIMIENTOS DE LAS SOCIAS



FUENTE: Elaboración propia

c) Participación de las socias en las capacitaciones

Con los datos que nos muestra el Cuadro Nro. 7 percibimos que la organización brinda un número reducido de capacitaciones a los emprendimientos de las microempresarias, además que la organización no cuenta con un control sobre la asistencia a las capacitaciones que se otorgan, por tanto la poca afluencia a las capacitaciones limita a las socias a manejar de mejor manera su emprendimiento a corto y largo plazo.

También observamos que el sector gastronómico es el que mayor asistencia tiene a las capacitaciones en relación a los otros rubros, siendo beneficiados y contando con bases sólidas para el surgimiento de su emprendimiento como se muestra en la gráfica Nro 3.

CUADRO N° 7
CAPACITACIONES A LAS SOCIAS

Nro de Capacitaciones	Capacitaciones	Rubro	Personas que asistieron a las capacitaciones	%
1	Taller de planificación		20	100%
		Gastronómico	15	75%
		Confección Textil	4	20%
		Lácteos	1	5%
1	Intercambio de experiencias		28	100%
		Gastronómico	21	75%
		Confección Textil	6	21%
		Lácteos	1	4 %
4	Gestión Empresarial		19	100%
		Gastronómico	13	68.5%
		Confección Textil	5	26.5%
		Lácteos	1	5%
2	Estrategias de marketing		15	100%
		Gastronómico	10	67%
		Confección Textil	5	33.%
		Lácteos	0	

FUENTE: Elaboración propia

Después de haber realizado un análisis de los puntos anteriormente desarrollados podemos percibir que los emprendimientos de las socias productoras, durante los primeros años lograron prosperar pero a largo plazo los emprendimientos atravesaron las etapas de crisis, recesión y depresión, esta situación ocurrió debido a la falta de una planeación estratégica, puesto que el manejo administrativo de la organización se lo realiza de manera empírica y no se realizan estudios que muestren la demanda de las

necesidades de los emprendimientos, quedando así falencias para el desarrollo competitivo de los emprendimientos a largo plazo.

Al no contar con una misión, visión, objetivos y estrategias establecidas la organización no afronta de manera objetiva las situaciones que se le presentan, como consecuencia las microempresarias se encuentran estancadas dentro de la organización sin planes para desarrollarse competitivamente en el mercado.

CUADRO N° 8
CUADRO RESUMEN DE LAS VARIABLES Y SUB VARIABLES DE LA
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis	Variable	Sub variable	R	A	Técnicas utilizadas	Resultados
La falta de un plan estratégico como herramienta de gestión, impide a la Organización Productoras de Tarija “OPTAR”, desarrollarse competitivamente.	Falta de un plan estratégico	Ausencia de una visión, misión y valores	X		Entrevistas	Se observa que la existencia de una misión y visión están formuladas empíricamente.
		Falta de un análisis del entorno		X	Cuestionarios	Emprendimientos con necesidades insatisfechas y con riesgo a fracasar.
		Carencia de objetivos a largo plazo.		X	Revisión de la documentación.	Concentración en actividades a corto plazo.
		Ausencia de un sistema de control		X	Observación	No existe información sobre los resultados de acciones a la fecha.
			1	3		

Con la información que se muestra en el cuadro Nro 8, resumen anteriormente expuesto se comprueba la hipótesis planteada del Trabajo de profesionalización a la organización OPTAR con un 75% de las sub variables.

CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el diagnóstico de la Organización de productoras de Tarija “OPTAR” se llegó a las siguientes conclusiones:

- En base al análisis realizado a la organización “OPTAR”, y su entorno en el que se desenvuelve se ha podido percibir que existe un gran número de mujeres de escasos recursos que no han accedido a un nivel de educación superior por este motivo se han dedicado a iniciar sus emprendimientos en los rubros de confección textil, alimentos y lácteos. Pero debido al desconocimiento de cómo y qué estrategias implementar en su negocio, no se han aplicado planes estratégicos.
- Si bien “OPTAR” busca brindar apoyo y asesoramiento a los emprendimientos, la misma no adopta un sistema de control que permita evaluar el estado y nivel de crecimiento de los emprendimientos que se benefician del servicio de brinda la organización, es decir no establece estándares de medición del desempeño que permitan hacer un seguimiento del uso que se les da a los recursos que se les proporciona para mejorar su productividad y la medida en que adoptan sus conocimientos aprendidos en las capacitaciones al manejo de sus negocios.
- “OPTAR” no cuenta con una estructura organizativa que facilite a la organización el cumplimiento de sus funciones.
- Las socias productoras mostraron un crecimiento en sus ventas y mejora en su productividad pero no se alcanzó el objetivo propuesto por la organización debido a la falta de estrategias que impulsen a la consecución de los objetivos.

- La organización “OPTAR” se enfocó más en las capacitaciones técnicas laborales para mejorar su productividad, y si bien existe capacitaciones en el área de gestión empresarial, no se hizo énfasis en capacitaciones que promuevan el desarrollo de planes estratégicos a las socias productoras.
- Partiendo de estas conclusiones queda comprobada nuestra hipótesis del trabajo de profesionalización, que indica que la falta de un plan estratégico como herramienta de gestión impide a la Organización de Productoras de Tarija “OPTAR” desarrollarse competitivamente.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORAS DE TARIJA “OPTAR”

1. PROPUESTA

1.1. Misión

Una misión bien pensada preparará a la organización para el futuro, estableciendo su dirección a largo plazo e indicará sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.

Se propone la siguiente misión para “OPTAR”:

“Somos una organización que fortalece los emprendimientos de mujeres a través de las capacitaciones y asesoramiento en la producción de bienes y servicios con recursos humanos capacitados que les permita mejorar su calidad de vida”

Se propuso la misión planteada anteriormente, puesto que la misma contempla la razón de ser de “OPTAR”, la misión propuesta consta de tres partes la primera es que describe lo que la organización hace, a quién está dirigida el esfuerzo y presenta la singularidad de la organización es decir el factor diferencial.

No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa, como pasa actualmente en la organización. *“Por un trabajo digno dentro y fuera de la casa”*. Un lema puede enunciar un principio, más no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero.

1.2. Visión

La visión empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa.

A continuación se propondrá una visión que abarque, lo que desea ser la organización en el futuro, porqué lo hará, a quién desea servir, en qué tiempo logrará la visión y qué recursos empleará:

“Ser una organización líder en los emprendimientos de mujeres con capacidad técnica y de innovación que sean auto sostenibles, en los ámbitos económicos, sociales, en un contexto regional y nacional”.

La Visión Estratégica propuesta muestra una imagen del futuro deseado de la organización lo que busca crear con esfuerzo y acción, dicha visión es factible, y medible porque muestra objetivos realistas y alcanzables en un determinado tiempo, pretende lograr potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma dándole forma y dirección al futuro de la organización.

1.3. Valores

La importancia de que una organización cuente con valores, está en que éstos son una guía para alcanzar la misión y visión estratégica, porque aumentan el compromiso de los integrantes de la organización con ellos es más fácil organizarse.

A continuación se propondrá valores que ayudarán a implementar el plan estratégico de la organización, los cuales se muestran según su orden de importancia:

Los valores como: espíritu emprendedor, equidad e igualdad serán los valores que deberán prevalecer en la organización puesto que son relevantes para el desarrollo de los emprendimientos de las mujeres.

- **Espíritu emprendedor:** La voluntad y actitud que debe prevalecer en las mujeres emprendedoras para poder realizar y llevar a cabo sus emprendimientos ampliando los beneficios para mejorar su economía.

- **Equidad e igualdad:** Compromiso con la valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que presenten entre sí. Debido a que la importancia de la equidad nace a partir de la constante discriminación que se ha recibido a lo largo del tiempo.

Sin embargo los valores que se mencionan a continuación deberán acompañar a los valores mencionados anteriormente para asegurar el alcance de los objetivos.

- **Responsabilidad:** La capacidad de responder de manera eficiente al logro de los objetivos propuestos por la organización.
- **Compromiso:** Las mujeres socias de “OPTAR” no sólo deben buscar el apoyo económico, sino también debe existir un compromiso con la organización, para que se alcancen los objetivos estratégicos.
- **Trabajo en equipo:** La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes.
- **Respeto:** Debe predominar el respeto en la organización con el fin de aceptar a las demás personas en su diversidad de opiniones y formas de actuar y buscar el diálogo y el consenso para resolver las diferencias.

1.4. Definición del negocio

Para poder definir en qué negocio se encuentra la organización es necesario considerar qué es lo que se está satisfaciendo, a quién se está satisfaciendo, cómo se está satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

“OPTAR” es una organización conformada por mujeres de escasos recursos, a las cuales les brindan capacitaciones y asesoramiento con el fin de mejorar e incrementar los ingresos económicos de las mismas, logrando que sus iniciativas empresariales sean sustentables con el paso del tiempo.

Al realizar un análisis de la actividad a la cual se dedica la organización podemos deducir que su negocio es: *“Lograr la autorrealización de las mujeres de escasos recursos a través de las capacitaciones y asesoramiento que encaminen el empoderamiento de los emprendimientos en los ámbitos económicos, sociales.*

1.5. Objetivos de la organización

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización, en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se puedan medir el avance de la organización.

Por consiguiente se ve la necesidad de mejorar el objetivo general de la organización, por lo que proponemos los siguientes objetivos generales y específicos que sirvan como un sistema de control de las estrategias que se plantearán más adelante.

1.5.1. Objetivo General

“Fomentar la formación de emprendimientos de las mujeres de escasos recursos, satisfaciendo sus necesidades de incrementar sus ingresos económicos, mediante las capacitaciones, asesoramiento y apoyo financiero consolidándose como una organización productiva en términos de competitividad y continuo crecimiento en el mercado”.

Se propuso el objetivo general puesto que nos guiará a la realización de la misión, visión y estrategias planteadas para mejorar la continuidad de las mujeres socias emprendedoras.

1.5.1.1. Objetivos Específicos:

Se propone los siguientes objetivos específicos para la Organización de Productoras de Tarija “OPTAR”:

- Estimular y apoyar a las mujeres emprendedoras, facilitándoles el acceso a capacitaciones, conocimientos, recursos físicos y contactos necesarios para mejorar e incrementar su capacidad productiva.
- Mejorar los ingresos económicos dignos de las socias productoras.
- Establecer y mantener las relaciones con entidades y/o fundación es que estén en disposición de brindar apoyo financiero, apoyo y dotación de equipamiento para el desarrollo de sus actividades económicas productivas.
- Fomentar la cantidad, la calidad y la competitividad de las actividades empresariales de la mujer ayudándole a su éxito profesional.
- Promover el intercambio de experiencias con el apoyo de instituciones con el fin de fortalecer sus capacidades para mejorar el manejo de sus emprendimientos.
- Desarrollar alianzas estratégicas como iniciativas conjuntas, coordinadas de los rubros de confección textil y alimentos, en los que cada uno contribuya con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participen en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos.

1.6. Estrategias competitivas

La demanda de los productos que ofrecen las socias en el mercado se ve afectada por el desconocimiento de la población a la organización “OPTAR” y por su bajo nivel educativo no hacen uso de estrategias de promoción y publicidad, situación desfavorable para generar mayores ingresos económicos para las mismas.

Haciendo un análisis de situación actual de la sociedad en base a los datos obtenidos en la investigación de mercados se pudo constatar que el sector

gastronómico es el más rentable en la ciudad de Tarija, debido al hábito que tiene la población de comer fuera de sus casas así como, en general, se abusa de las comidas rápidas debido al ritmo de vida que llevamos.

Por lo antes mencionado proponemos como estrategia defensiva la estrategia de riesgo compartido *Join Venture*.

1.6.1. Estrategia de riesgo compartido

Es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Dicha estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la estrategia no está abarcando sola el proyecto.

Los beneficios para la organización de adoptar esta estrategia serán de mejorar sus comunicaciones y redes, globalizar sus operaciones y disminuir sus riesgos.

Así mismo los requisitos para el éxito son, que cada empresa debe aportar algo distintivo (por ejemplo tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción).

Esta estrategia consiste en que la Organización Productoras de Tarija tenga alianzas estratégicas, con la Gobernación del Departamento de Tarija, Universidad Juan Misael Saracho, Pro mujer, en su término más sencillo se refiere a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar ventajas competitivas y por ende incrementar los ingresos de cada una de las socias.

Para la implementación de esta estrategia se debe seguir los siguientes pasos:

- Deben aclararse los objetivos de las partes interesadas para que éstos sean compatibles.
- Debe existir un acuerdo previo acerca de la administración y el manejo de la alianza.

- Debe ser administrada por separado y a través de uno de los socios que tenga credibilidad y respeto por ambas partes.
- Deben existir buenas relaciones entre las organizaciones conjuntas.
- Debe existir un acuerdo para nombrar un “árbitro”, alguien neutral para resolver desacuerdos de la mejor manera.

A continuación se mencionará las estrategias que se aplicarán con cada organización para las alianzas estratégicas:

- a) Gobernación del departamento de Tarija
- b) Universidad Autónoma Juan Misael Saracho
- c) Pro mujer

Dichas alianzas estratégicas que se proponen con las organizaciones mencionadas anteriormente se detallan a continuación:

a) Gobernación del Departamento de Tarija

Para establecer una estratégica con esta organización se deberá aclarar los objetivos de ambas parte interesadas para que éstas sean compatibles.

Se propone lo siguiente:

La Gobernación del departamento de Tarija brinde capacitaciones en el área de marketing, gestión empresarial y en capacidad productiva de manera gratuita a las socias de “OPTAR”, a cambio de este convenio las mismas ofrecerán los productos que producen las socias de la organización tales como: yogurt, chocolates, pan, masitas, comida rápida, prendas de confección textil, a precios competitivos para el “Bono de té” “Canastones” o alguna otra actividad que realice la gobernación para los funcionarios pertenecientes.

La viabilidad de esta estrategia se sustenta en la ley decretada por la asamblea legislativa departamental la cual decreta en su artículo1. (VER ANEXO 7).

A la vez esta alianza estratégica se ve respaldada por la ley de creación, equipamiento y funcionamiento de la casa de la mujer y promoción de iniciativas económicas de organizaciones productivas en el departamento de Tarija decreta por la asamblea legislativa departamental de Tarija, sostiene que dicha estrategia tendrá la viabilidad de ser gestionada por la organización de productoras de Tarija. (VER ANEXO 8).

b) Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

Gestionar que se les facilite el ambiente del Coliseo Universitario para realizar sus ferias de emprendimientos con el objeto de que las socias productoras puedan dar a conocer sus productos que ofrecen a la población tarijeña, por consiguiente los estudiantes de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho podrán realizar su trabajo social en la organización o prácticas de Talleres, de esta manera coadyuvando en el manejo empresarial de las unidades productivas de “OPTAR”, y obteniendo experiencia en el ámbito laboral, además de proporcionarles una carta de recomendación al buen desenvolvimiento de los estudiantes por su desempeño en la organización.

Para sustentar la alianza estratégica propuesta con la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, nos basamos a través del departamento de extensión la cual tiene la obligación de apoyar a la sociedad.

c) Pro mujer

Lograr un convenio de apoyo financiero a las socias productoras de “OPTAR” para el capital de operación e inversión de sus emprendimientos delegando a un agente de la entidad financiera que se encargue de realizar el trámite en Pro mujer, accediendo a tasas de interés aceptables, flexibilidad en las garantías, logrando así una facilidad de préstamo de manera rápida con el respaldo de la organización de manera que Pro mujer encuentre en las socias

productoras de “OPTAR” clientes potenciales, y las socias una oportunidad de invertir en su emprendimiento. Donde las dos partes salgan beneficiadas de dicho convenio.

Esta alianza queda respaldada debido a que PRO MUJER está orientada a apoyar a mujeres de escasos recursos brindándoles acceso fácil y cómodo a un paquete integral que incluye servicios financieros: préstamos pequeños, ahorros, seguros.

1.7. Estratégias competitivas de Michel Porter

Las estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la organización, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

1.7.1. Estrategia de enfoque con diferenciación

La estrategia de enfoque con diferenciación consiste en brindar un servicio que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta, debe seguir un atento estudio de las necesidades y preferencias de un sector de los potenciales beneficiarios.

Se optó por proponer como estrategia de enfoque con diferenciación la implementación de un proceso de incubación de emprendimientos a la organización “OPTAR”, debido a que sus competidores no brindan los servicios que se propondrán a continuación, originando así una oportunidad para que la organización se diferencie de su competencia.

A partir de esta situación se propone que la organización brinde además de capacitaciones, asesoramiento en finanzas, marketing, comercialización, red de contactos, gestión empresarial, apoyo financiero, apoyo psicológico para que sientan motivadas y se fomente al espíritu emprendedor.

Así mismo esta estrategia permitirá a la organización diferenciarse porque las capacitaciones no serán de manera esporádica en comparación a la

competencia, si no que la estrategia propuesta tendrá una duración de cinco años (la duración del proceso de incubación de emprendimientos) en la cual se hará un seguimiento continuo para contribuir al crecimiento y desarrollo de sus emprendimientos.

El propósito primordial de implementar una incubadora de emprendimientos es ayudar a crecer los emprendimientos de mujeres proveyéndolas del apoyo necesario de servicios técnicos y financieros profundizando en la capacitación del manejo empresarial, en el área de marketing, además de continuar con las capacitaciones de técnica laboral de manera constante, para lograr diferenciarse de la competencia

La incubación de emprendimientos requería de un proceso continuo el mismo que constara de cuatro etapas, las cuales contendrán servicios de capacitación, financiamiento, apoyo psicológico para motivar su espíritu emprendedor, apoyo de recursos físicos (equipamiento en sus unidades productivas), y la implementación de networking (es decir acceso a una red de contactos). Dicha estrategia estará dirigida a las mujeres emprendedoras socias de la organización.

Los beneficios que podrá ofrecer la organización al mercado meta para superar algunos obstáculos son:

- Las actividades necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento.
- La definición clara de las necesidades de los clientes de cada emprendimiento.
- Mejorar la capacidad de gestión de los emprendimientos.
- Establecer una red de contactos con clientes e inversionistas potenciales.

A continuación se detallarán las etapas por las cuales los emprendimientos deberán atravesar para lograr ser autosostenibles y competitivas.

1.7.1.1. El proceso de incubación de emprendimientos.

Este proceso de incubación consta de cuatro etapas:

- a) Captación**
- b) Pre incubación**
- c) Incubación**
- d) Post incubación**

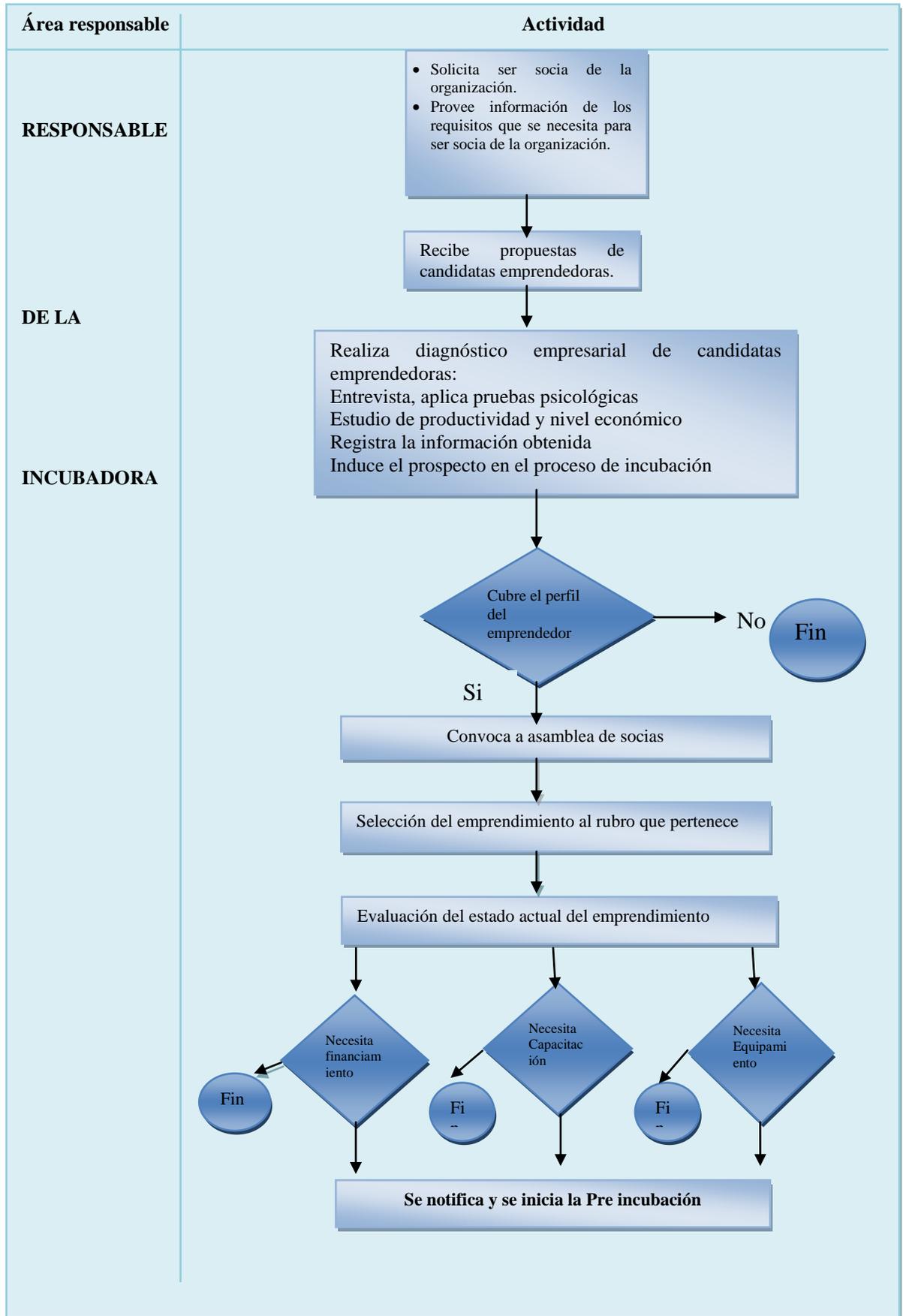
A continuación se desarrollará en que consiste cada etapa:

a) Captación

En esta etapa se seleccionará los emprendimientos que lleven como mínimo un año produciendo, además de que los mismos deben pertenecer a uno de los rubros que la organización se encuentra capacitando tales como: Alimentos, confección textil, lácteos. Posteriormente se seleccionará los emprendimientos de mujeres con mayor potencial y con mejores competencias.

El proceso de captación se detalla a continuación a través del siguiente diagrama de flujo de captación y selección de emprendimientos:

Diagrama de flujo de captación y selección de emprendimientos



b) Pre incubación

Esta etapa se encarga de preparar los emprendimientos seleccionados, para iniciar el proceso de incubación, mediante el estudio de las necesidades tanto del emprendedor como el negocio con el objeto de brindar capacitaciones que sirvan de base en el proceso de incubación que se realizará posteriormente.

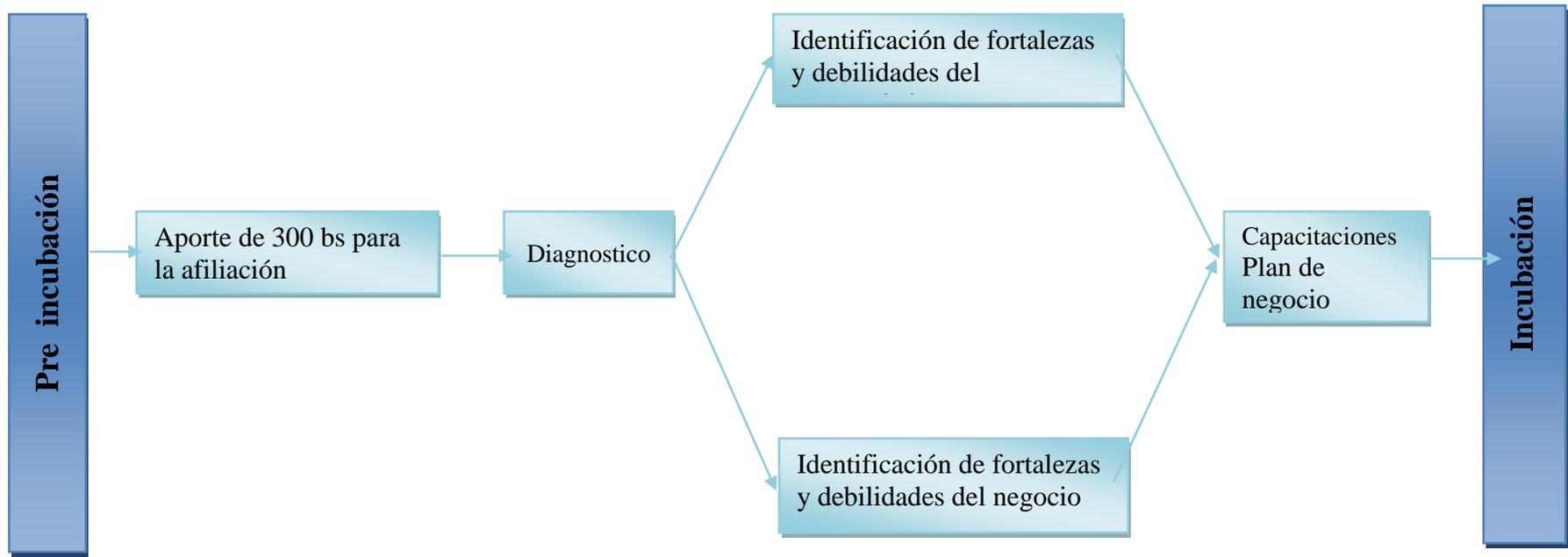
Como primer paso se deberá formalizar el proceso de incubación, a través de un aporte económico de 300 Bs. que servirá para la afiliación, la cual estará destinada para el financiamiento de las capacitaciones.

Para la formalización del proceso de incubación se deberá realizar una entrevista con la mujer emprendedora interesada en establecer su negocio, la misma que deberá asistir a una cita previamente establecida en las oficinas de la organización. El proceso de Pre incubación tendrá una duración aproximada de seis meses a un año; en esta etapa se deberá haber aprendido a desarrollar su plan de negocio.

La entrevista estará diseñada estratégicamente y tendrá como propósito detectar las fortalezas del emprendedor y de su negocio. Concluida la entrevista, el equipo de “OPTAR” a cargo realizará una propuesta de trabajo ala emprendedora, la cual estará basada en las necesidades de la misma y del negocio a desarrollar donde a partir de dichas premisas se impartirán cursos básicos en gestión empresarial de manera que adopten conocimientos que les faciliten el desarrollo de sus emprendimientos.

En la siguiente gráfica se detalla el proceso de pre incubación:

PROCESO DE PRE INCUBACIÓN



Duración de la pre incubación de seis meses a un año

c) Incubación

En esta fase se desarrollan las actividades encaminadas a brindar el asesoramiento, capacitación y financiamiento los cuales servirán de base para el desarrollo y crecimiento del emprendimiento, proporcionando asesoría especializada en áreas de mercadotecnia, administración, finanza, procesos productivos, imagen corporativa y jurídica.

La duración del proceso de incubación será de aproximadamente cuatro años, dentro de este tiempo estipulado los emprendimientos deberán pasar por sub etapas, las cuales se detallan a continuación:

c) 1. Prueba de Concepto. El incubando deberá recibir capacitación y/o consultoría en procesos productivos, gestión empresarial, mercadotecnia, asuntos legales, y se valida el concepto de sus productos y servicios en el mercado meta.

Para que la organización pueda brindar este servicio de capacitación y asesoramiento deberá basarse en el análisis que se realizó en la pre incubación, para poder satisfacer las necesidades de desarrollo de las mujeres emprendedoras.

c) 2. Viabilidad del negocio. El propósito de brindar capacitaciones en finanzas y planeación estrategia es que las socias tomen decisiones de manera objetiva y de esta manera poder administrar de mejor manera los recursos con los que cuenta.

Para esto se capacitara al incubando en finanzas y planeación estratégica, entre otros, se hace a detalle un plan financiero para determinar la viabilidad del emprendimiento.

c) 3. Objeto del negocio. Se termina y/o perfecciona el producto y/o servicio del incubando, a través de las capacitaciones en técnica laboral (cursos para

mejorar su productividad) y la creación de red de contactos la misma que consistirá en:

En la creación, gestión y mantenimiento de una red propia de contactos, mediante la cual la iniciativa de su emprendimiento resultara ser el activo más importante. A través de la creación de redes o networking, se establecerá relaciones que comparten intereses comunes y será una eficaz fuente de colaboraciones, alianzas e inversiones, ya que el mismo está basado en el principio de reciprocidad; compartir información, conocimientos, ideas, otros contactos; y establecer relaciones de colaboración.

Posteriormente se propone para la creación de red de contactos establecer talleres de capacitación, foros, reuniones de interés común con personas que ya hayan incursionado y se encuentren consolidadas en el mercado, con el objeto de posibilitar el intercambio de información y el establecimiento de relaciones con personas que comparten intereses comunes con las socias de la organización, de esta manera se podrá avanzar en el desarrollo del emprendimiento, para expandir su negocio, aumentar su visibilidad y mejorar la red de contactos comerciales.

c) 4. Creación. La organización deberá ofrecer capacitación y consultoría en ventas, comercialización, administración de empresas, calidad para tener acceso a nuevos mercados.

c) 5. Pilotaje. En esta sub etapa el incubando recibe capacitación y consultoría en temas como gestión de la innovación y la tecnología, mejora continua. Se analiza el desempeño de su negocio.

c) 6. Lanzamiento o alumbramiento. El incubando concluye la etapa de incubación estableciendo un mutuo acuerdo con la organización sus relaciones de post incubación.

Además, durante todo el período de incubación las socias productoras podrán acceder a:

- Financiamiento para la implementación de recursos físicos que sean necesarios para llevar a cabo el proceso de producción.
- Asesoramiento en sus emprendimientos y apoyo psicológico para motivar el espíritu emprendedor.
- Estudios de Mercado realizados por la organización con el fin de beneficiar a los emprendimientos con la información relevante que se recolecte.

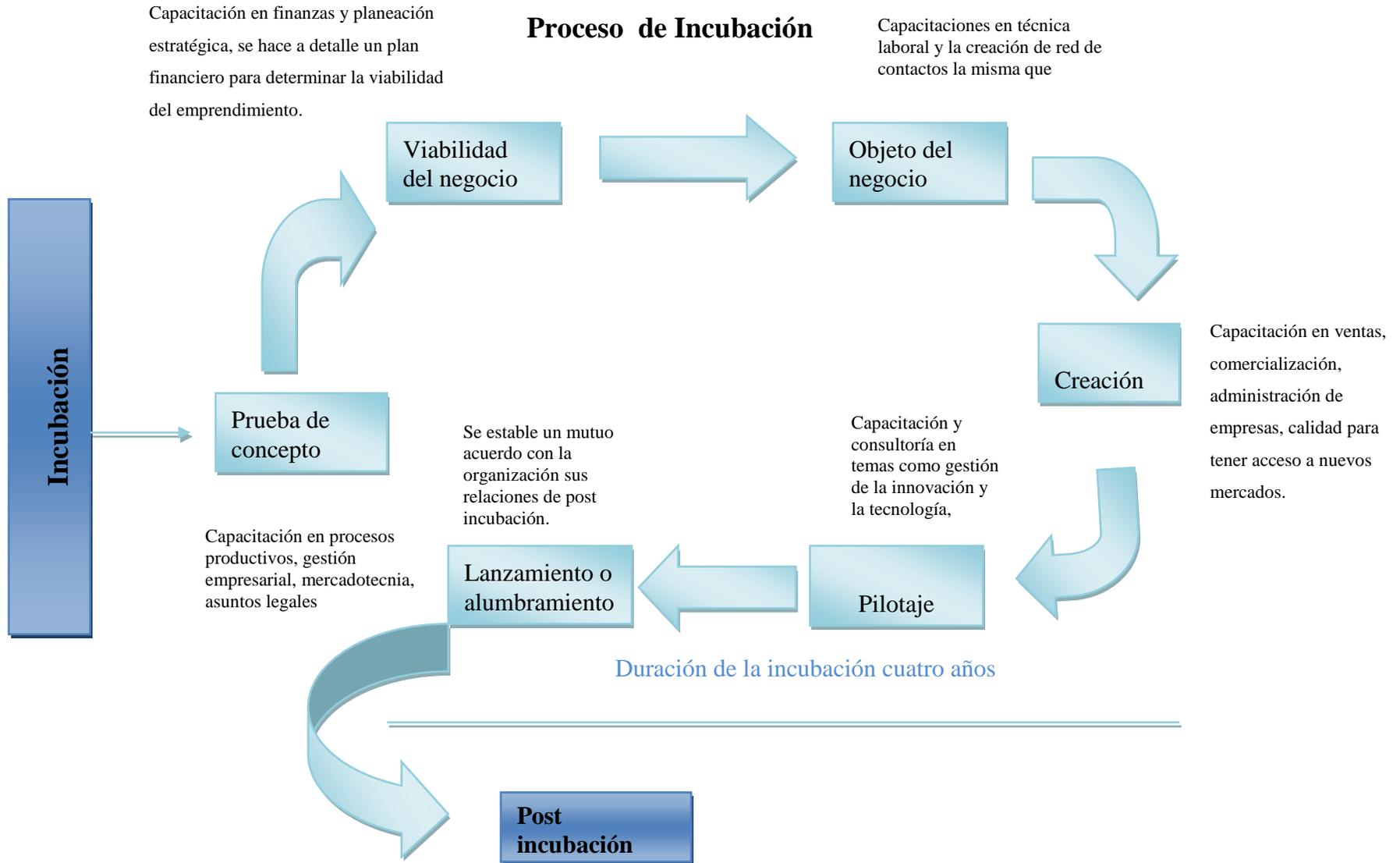
Todo esto le permite a los emprendimientos tener la ventaja de saber cómo llevar su funcionamiento, es decir, se le dan las herramientas para que los emprendedores personalmente verifiquen el desarrollo de su negocio, garantizando mayor probabilidades de supervivencia.

En esta etapa se proporcionara algunos beneficios con la finalidad de reducir las probabilidades de fracaso, como ser:

- Un espacio físico, recursos para el desarrollo del espíritu empresarial.
- Canales que permitan el intercambio de información y experiencias.
- Cierta flexibilidad y capacidad de adaptación en los cambios del entorno.

Para un mejor entendimiento se detallara en la siguiente gráfica el proceso de Incubación con objeto de poder brindar una idea clara:

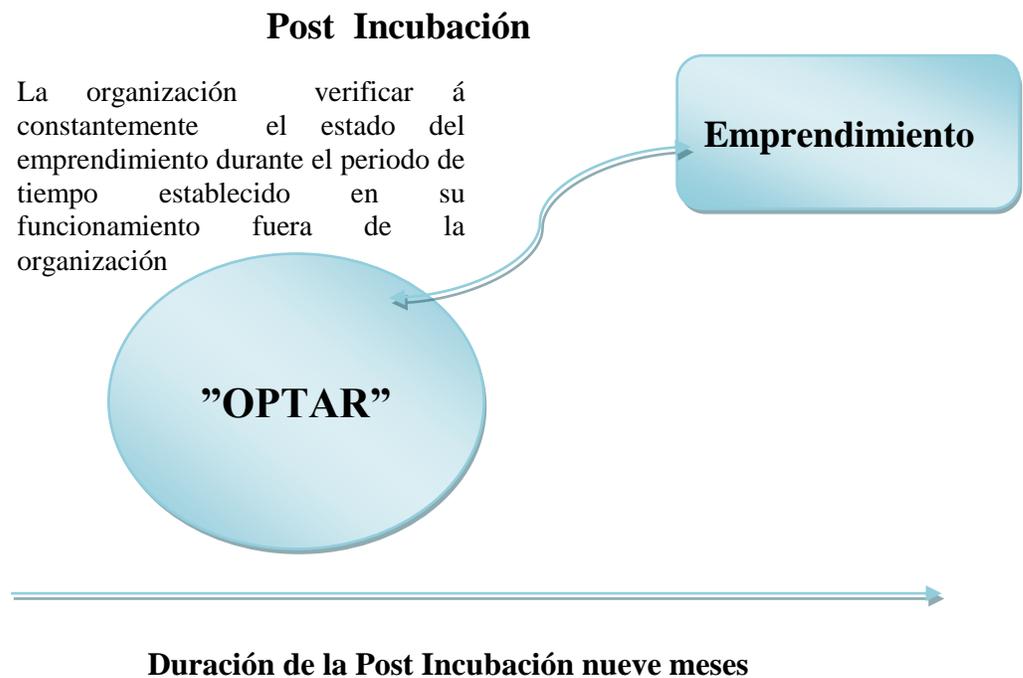
Proceso de Incubación



d) Post incubación

Por último, en esta etapa de Post-incubación que tendrá una duración de 9 meses, los emprendimientos ya en capacidad de mantenerse de manera independiente en el mercado, recibirán la parte de seguimiento, es decir, la organización tendrá la responsabilidad de verificar constantemente durante el periodo de tiempo establecido su funcionamiento; asesora, supervisa, realiza visitas, llamadas telefónicas, capacita continuamente, evalúa su desempeño. Siempre vigilando que la empresa se llegue a consolidar en el mercado y se mantenga en continuo crecimiento.

Ésta es la fortaleza más importante que adquirirán los emprendimientos de las mujeres socias de la organización, ya que van a tener una guía y un asesor durante un periodo de tiempo para resolver todas sus dudas y problemas durante los primeros meses de su funcionamiento fuera de la organización, lo cual es fundamental para que una empresa se llegue a consolidar.



1.7.2. Estrategia de enfoque con diferenciación

La estrategia de enfoque consiste en concentrar la atención en un segmento específico del mercado, concentrar los esfuerzos en los servicios que satisfagan las necesidades de un determinado segmento, en este caso las mujeres de escasos recursos que realizan emprendimientos en el rubro de alimentos.

De manera tal que la estrategia de enfoque busca que la organización se especialice en un determinado consumidor, y por tanto lograr ser más eficiente.

El sector gastronómico, de acuerdo a la investigación realizada, es uno de los sectores que genera mayor rentabilidad, puesto que en su mayoría las señoras de este rubro mencionaron que su emprendimiento se encuentra en auge, teniendo así más oportunidades a incrementar sus ingresos económicos, debido a la creciente demanda que genera este sector y por el hábito que tiene la población de comer fuera, la mayoría de las mujeres eligieron continuar en el sector gastronómico que genera mayores ganancias.

Partiendo de este análisis se propone que los emprendimientos en la etapa de post incubación del rubro de alimentos se asocien (sinergia) con el objeto de implementar un espacio físico amplio, que se encuentre en un lugar estratégico, el mismo que pueda consolidarse como un centro gastronómico, donde la población de la ciudad de Tarija tenga fácil acceso a los productos que brindan las socias productoras (comida típica, comida rápida, desayuno, chocolates y todo tipo de masas).

La implementación de esta estrategia es con el fin de que las socias productoras juntas puedan enfrentar a la competencia, a la vez también apoyarse mutuamente, las ganancias obtenidas serán de acuerdo a la productividad de cada una, tomando en cuenta que el rubro de alimentos es un potencial, se propone que el centro gastronómico tenga como responsabilidad social apoyar a los nuevos emprendimientos de las socias, cuando se realice el

cobro del consumo en el mismo se consulte a los clientes si están dispuestos a donar de acuerdo a su voluntad para el apoyo de mujeres emprendedoras.

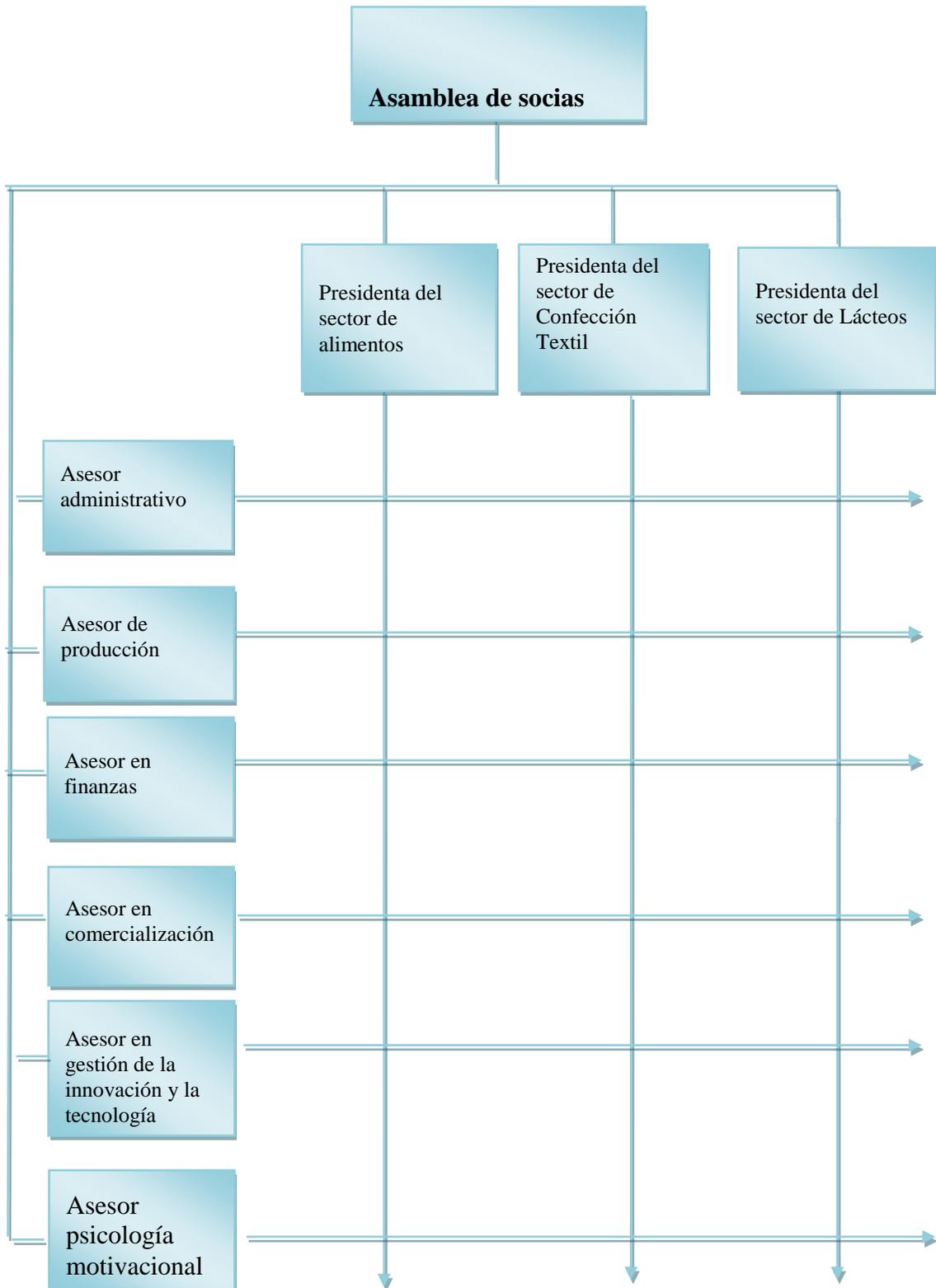
1.8. Estructura organizacional

“Es importante definir una estructura organizacional, porque la estructura sigue a la estrategia, la forma en que se estructuran las actividades de la organización constituyen un medio para obtener un fin”.

La estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos de rendimiento. En base a lo expuesto anteriormente se plantea implementar una estructura organizacional matricial, con la cual se pretende incrementar la respuesta al mercado a través de la colaboración y las sinergias entre compañeros, mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos, la coordinación y comunicación, éstas son algunas de las ventajas que brinda este tipo de estructura.

Se detalla la estructura propuesta en la siguiente gráfica:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MATRICIAL PROPUESTA



Se propone la estructura matricial, porque en la organización existen tres rubros (alimentos, confección textil y lácteos) a los que se les brinda capacitaciones, asesoramiento y apoyo financiero, por tanto existen necesidades diferentes que necesitan ser atendidas para su posterior beneficio.

La estructura actual de la organización limita la participación de un encargado de cada rubro que cumpla la función de prever las necesidades que demanda cada emprendimiento, contribuyendo esto a que las capacitaciones no obtengan los resultados esperados, ya que las capacitaciones son decisión de los encargados de producción, administración y comercialización pero de manera general, este hecho da paso a que las mismas no estén orientadas en su totalidad a las necesidades de cada rubro.

Es por esta razón que se ve conveniente que la organización adopte una estructura matricial, ya que la misma permitirá que cada emprendimiento pueda cumplir con sus metas propuestas de manera más efectiva ya que tendrán un representante que solicite el apoyo y las peticiones que requieran (VER ANEXO 9).

La estructura matricial consiste en que los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales (asamblea de socias); y el presidente de cada sector (rubro de confección textil, alimentos, lácteos) que es el responsable de velar para que se cumplan las funciones de en los rubros en los que se divide la organización, así cada trabajador (asesor de producción, finanzas, administración, etc.) tiene dos jefes: que son la asamblea de socias y los presidentes de rubro: alimentos, confección textil y lactes.

1.9. Sistema de control del plan

Planeación y control están estrechamente relacionados, sin planes y objetivos el control es imposible, dado que el desempeño debe medirse con base en ciertos criterios establecidos.

El proceso básico de control implica tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño, corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

1.9.1. Estándares de control

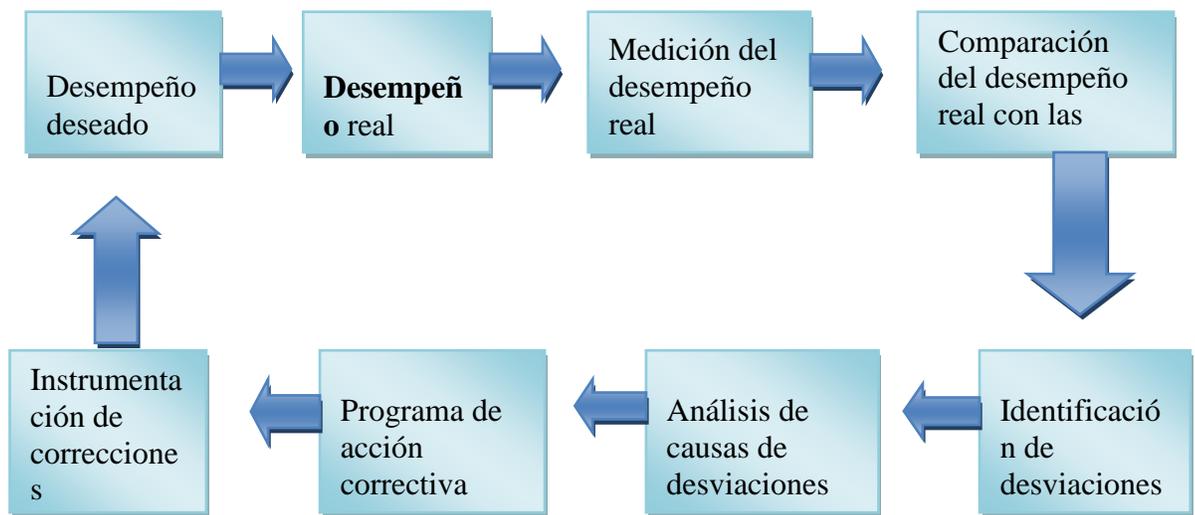
Los estándares de control sirven para detectar aquellas desviaciones de los resultados esperados, debido a que los administradores no pueden estar todo el tiempo vigilando cada paso de la ejecución de los planes, por esta razón los indicadores facilitan la medición del desempeño.

A continuación se desarrollará qué indicadores deben tomarse en cuenta como medida de control para el plan estratégico propuesto:

Resumen Objetivos Actividad	Indicadores verificables objetivamente		Fuente de verificación	Supuestos importantes
	Sin Plan estratégico	Con Plan estratégico		
Lograr que los emprendimientos en cinco años sean autosostenibles	De las 47 socias que conforman mas de 3 años en “OPTAR”, 11 consideran que su emprendimiento está en crisis	Con el Plan Estratégico se pretende que disminuya este porcentaje en un 10% en 5 años.	Encuestas realizadas a las socias productoras. Informes anuales sobre la situación en que se encuentran los emprendimientos.	Los emprendimientos obtendrán ser autosostenibles y competitivas.
Promover el mejoramiento de ingresos dignos para mujeres socias de “OPTAR” en un 50%	Las mujeres socias de “OPTAR” perciben un ingreso igual o menor a 1.000bs	Con el plan estratégico se pretende incrementar sus ingresos a través del aumento en el volumen de sus ventas en un 50%	Encuestas realizadas a las socias beneficiarias.	Se mejorara la calidad de vida de las socias emprendedoras porque se incrementa el volumen de ventas.
Beneficiar al desarrollo de 47 emprendimientos por mujeres socias de “OPTAR”	Actualmente no existe estrategias a largo plazo que contribuyan al desarrollo de emprendimientos	47 emprendimientos serán beneficiados en la aplicación del plan estratégico.	Diagnostico de la situación actual de los emprendimientos.	Negocios competitivos
Incrementar el 50% de productividad en los emprendimientos de las socias de “OPTAR”	La productividad de las socias incremento un 25% en promedio.	La estrategia de Incubación de emprendimientos incrementara un 50% en promedio la productividad de los emprendimientos.	Diagnostico de la situación actual de emprendimiento .	Las actividades de las capacitaciones se realizan dentro de lo previsto.

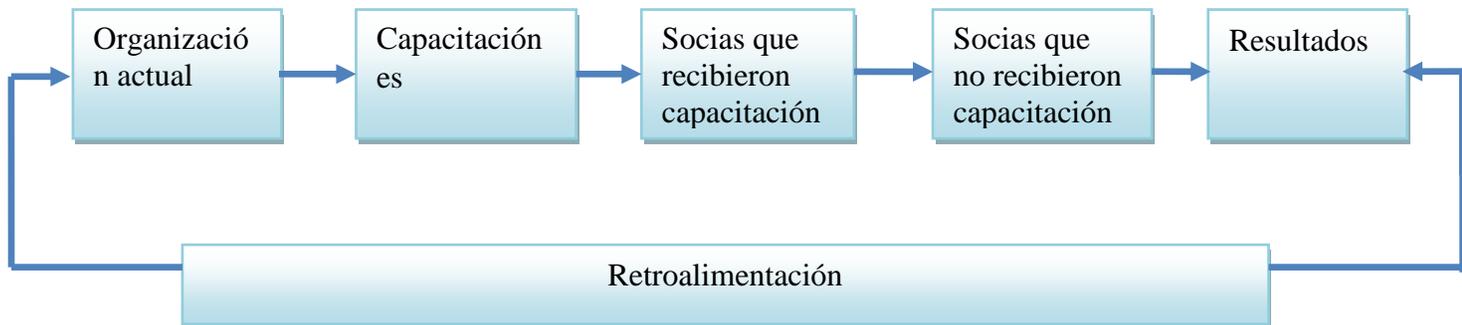
1.9.2. Circuito de retroalimentación del control administrativo

Para el establecimiento de normas se deben establecer objetivos que sean verificables, como se mencionó anteriormente en la propuesta, por consiguiente se deberá realizar un continuo seguimiento para verificar el cumplimiento de los objetivos, ya que la planeación estratégica no es un proceso estático en el tiempo.



1.9.3. Circuito de control del plan

Para que la organización pueda evaluar las capacitaciones que brinda, y la medida en que se benefician los emprendimientos de las mismas se propone se siga el siguiente circuito de control que se muestra en la presente gráfica:



1.9.3.1. Instrumentos de control

Se propone las siguientes fichas para llevar un control minucioso acerca del crecimiento de los emprendimientos y de esta manera coadyuvar al circuito de control del plan que se muestra anteriormente.

NRO DE CAPACITACIONES	NOMBRE DE LA SOCIA	INCREMENTO EN SU PRODUCCIÓN

NRO DE CAPACITACIONES	NOMBRE DE LA SOCIA	INCREMENTO EN SUS VENTAS

Las fichas de control propuestas, permitirán saber quiénes asistieron a la capacitación de producción, comercialización y ventas y si las mismas fueron eficientes y coadyuvaron a que las socias pudieran cumplir el objetivo de incrementar su producción y por consiguiente las ventas.

Dichas fichas servirán como medida de control que se aplicarán a las socias productoras cada seis meses, para tener un control sobre la medida en la que los emprendimientos se desarrollan.

CONCLUSIONES

- Una de las razones por las cuales la mayoría de los emprendimientos no forman parte de la organización, es la falta de conocimiento acerca de la finalidad de la organización y los servicios que brinda.
- La mayoría de los emprendimientos en Tarija no pueden acceder a la tecnología debido a la inversión que la misma requiere, limitando este factor mejorar la posibilidad de incrementar su productividad y una mejora en la calidad de sus productos.
- El mercado donde se desenvuelve la organización cuenta con un alto nivel de competencia, debido a que la misma tiene mayor experiencia en el mercado quedando OPTAR en desventaja.
- Mediante la investigación de mercado se pudo evidenciar que las socias productoras de la organización carecen de habilidades y conocimientos para el desarrollo de planes de marketing, por tanto no hacen uso de ningún tipo de estrategia para dar a conocer sus productos.
- Una de las fortalezas de la organización más importantes es que trabaja conjuntamente con ECAM para el respaldo de financiamientos de sus proyectos.
- Una debilidad es que la organización no realiza continuas investigaciones que permitan determinar el estado y evolución de los emprendimientos asociados.
- No se lleva un control para medir de qué manera afecta las capacitaciones y demás servicios que brinda la organización a los emprendimientos.

RECOMENDACIONES

- La organización “OPTAR” debe difundir la misión y visión propuesta anteriormente, para que exista un compromiso mutuo con la organización y puedan tener clara la razón de ser y dónde se quiere llegar.
- Se recomienda a la organización que se considere la aplicación de los planes estratégicos a mediano, largo plazo y estrategias de marketing, según que permitan mejorar a la organización.
- Realizar continuamente estudios de mercado para determinar la demanda actual y proyectada, así como también las tendencias de mercado en el que opera el sector de las microempresas del sector de Tarija.
- Se recomienda a la organización gestionar de manera permanente las fuentes de financiamiento para beneficiar a los emprendimientos de las mujeres socias.
- Recomendamos que la primera acción a seguir para la organización “OPTAR”, es seguir una línea de alianzas estratégicas, las cuales beneficien a ambas partes.
- Seguir capacitando a las mujeres en la capacitación técnica laboral, así también en la manera de cómo comercializar sus productos y las estrategias adecuadas que deben utilizar.
- Se recomienda la aplicación de la estrategia con enfoque de diferenciación para lograr el fortalecimiento de los emprendimientos a largo plazo.