

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



**TEMA:**

**“CREACIÓN DE MICROEMPRESAS UNIVERSITARIAS  
A TRAVÉS DEL EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO”**

**MODALIDAD DE TITULACIÓN:**

**TRABAJO DIRIGIDO**

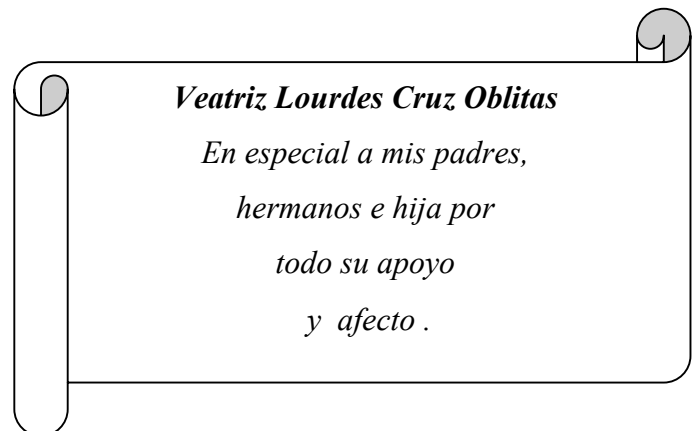
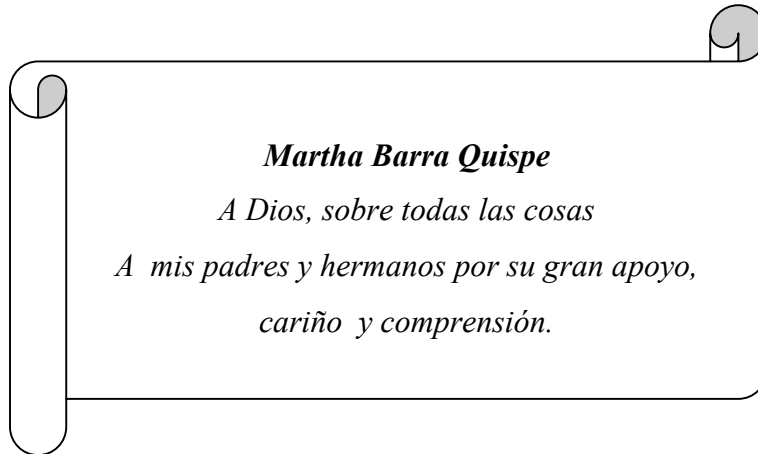
**INSTITUCIÓN :** Instituto de Investigación y Capacitación en  
Ciencias Administrativas - IICCA

**Tutor Académico :** MsC. Lic. Julio Cesar Daleney

**Tutor Institucional:** MsC. Lic. Humberto Rosso Morales

**Postulantes :** Barra Quispe Martha  
Cruz Oblitas Veatriz Lourdes

LA PAZ – BOLIVIA  
2009

**DEDICATORIA**

**AGRADECEMOS A:**

- *A Dios por permitirnos culminar un periodo más de la formación en nuestras vidas académicas.*
- *Al Lic. Jorge Riveros, Director de la Carrera de Administración de Empresas, por brindarnos todo su apoyo y comprensión.*
- *Al Lic. Humberto Rosso, Tutor Institucional, por su colaboración.*
- *Al Lic. Julio Cesar Daleney, Tutor Académico, por su colaboración y apoyo.*
- *Finalmente agradecer, a todas las personas que hicieron posible la culminación de este trabajo.*

**INDICE**  
**CAPITULO I**  
**ASPECTOS GENERALES**

	Pág
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	8
1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	8
1.5.1 ALCANCE TEMPORAL.....	8
1.5.2 ALCANCE TEMÁTICO.....	8
1.5.3 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	9
<b>CAPITULO II</b>	
2.1 MARCO TEORICO	11
2.1.1 LA EMPRESA.....	11
2.1.1.1 DEFINICION DE EMPRESA.....	11
2.2 MICROEMPRESA.....	13
2.2.1 DESARROLLO DE LAS MyPE's EN BOLIVIA.....	14
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS MyPE's.....	15
2.2.3 CLASIFICACION DE LAS MyPE's.....	15
2.2.4 VENTAJAS ECONOMICAS DE LAS MICROEMPRESAS.....	16
2.2.5 DEBILIDADES DE LAS MICROEMPRESAS.....	18
2.2.6 OBSTÁCULOS Y BARRERAS DE LAS MyPE's.....	19
2.3 LOS EMPRENDIMIENTOS.....	19
2.3.1 EMPRENDEDOR.....	22
2.4 PLAN DE NEGOCIOS.....	23
2.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	24
2.4.2 COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	25
2.4.3 USOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	25
2.4.3.1 MARCO LEGAL PARA LA CONFORMACION DE	25
2.5 MICROEMPRESAS.....	26
2.5.1 LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO	26
2.5.1.1 Y PEQUEÑA EMPRESA( LEY No 28015 03/07/2003).....	26
2.5.1.1.1 REGIMEN IMPOSITIVO.....	29
2.5.2 REGIMEN GENERAL.....	30
2.5.3 INSCRIPCION DE EMPRESAS.....	32
2.5.4 INSCRIPCION DE PERSONAS NATURALES.....	32
2.5.5 REGIMEN TRIBUTARIO SIMPLIFICADO.....	32
2.5.5.1 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA ).....	32

2.5.6	REGIMEN COMPLEMENTARIO AL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	33
2.5.7	(RC-IVA).....	34
2.5.8	IMPUESTOS A LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS (IUE).....	
	IMPUESTOS A LAS TRANSACCIONES (IT).....	35
2.5.9	LEGISLACION LABORAL.....	35
2.5.10	REGISTRO DE COMERCIO.....	36
2.5.11	REGISTRO NACIONAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES (MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA).....	36
2.5.12	MARCO INSTITUCIONAL DE LA UMSA.....	
2.5.13	ORGANIZACIÓN DE LA UMSA.....	37
	ESTATUTO ORGANICO DE LA UMSA.....	38
2.6	TITULO I, DISPOSICIONES GENERALES, Art.I.....	39
2.6.1	REGLAMENTOS DEL ESTATUTO ORGANICO DE LA UNIVERSIDAD	39
2.6.2	BOLIVIANA PARA LA CREACION DE	40
2.6.2.1	EMPRESAS.....	40
2.6.3	ESTATUTO ORGANICO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA	
	CAPITULO V, EMPRESAS UNIVERSITARIAS.....	
	REGLAMENTO ESPECIFICO PARA LA CONCESIÓN DE	40
2.6.3.1	SERVICIOS EN LA UMSA.....	40
	RELEVANCIA DE LA MICROEMPRESA EN BOLIVIA Y SU	
	INTERRELACION CON LA UMSA.....	40

### CAPITULO III

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1	METODO DE INVESTIGACION.....	45
3.1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2	UNIVERSO O POBLACION.....	46
3.3	DETERMINACION Y ELECCION DE LA MUESTRA.....	47
3.3.1	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	49
3.4	FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	
	FUENTES PRIMARIAS.....	56
3.4.1	FUENTES SECUNDARIAS.....	56
3.4.2	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....	57
3.5		58

### CAPITULO IV DIAGNOSTICO

4.1	OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO.....	61
4.1.1	OBJETIVO GENERAL .....	61
4.1.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	61
4.2	DIAGNOSTICO SOBRE LA DISPOSICION QUE TIENE EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO PARA EMPRENDER UN NEGOCIO.....	62
4.3	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....	62

4.4	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO .....	66
<b>CAPITULO V PROPUESTA</b>		
5.1	INTRODUCCION.....	71
5.2	OBJETIVO GENERAL.....	71
5.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	71
5.4	ALCANCE.....	71
5.5	RESUMEN EJECUTIVO.....	72
5.6	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	72
5.6.1	PRIMERA ETAPA: ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIO.....	73
5.6.1.1	PRODUCTO O SERVICIO ¿Qué vamos a vender?.....	73
5.6.1.2	MERCADO ¿A quién vamos a vender? .....	74
5.6.1.3	MARKETING ¿Cómo vamos a vender? .....	75
	Producto/Servicio.....	76
	Precio.....	77
	Promoción.....	79
	Plaza o distribución.....	80
5.6.1.4	ANALISIS DEL ENTORNO ¿Quiénes son nuestros competidores?..	80
5.6.1.5	PRODUCCION Y OPERACIONES ¿Cómo vamos a producirlo?.....	82
	Categorización del servicio.....	82
	Procesos.....	82
	Programa de producción.....	83
	Seguridad e higiene.....	84
	Aspectos medio ambientales.....	84
	La producción mas limpia.....	85
5.6.1.6	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS ¿A quienes vamos a necesitar en nuestro equipo? .....	85
	Organización.....	85
	Recursos Humanos.....	87
5.6.1.7	PLAN FINANCIERO CONTABILIDAD Y FINANZAS ¿Cuánto dinero necesita?.....	87
	Inversión.....	89
	Financiamiento.....	93
	Costos y Gastos.....	94
	Proyección de Ingresos Anuales.....	101
	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	102
	Evaluación Económica del Plan de Negocio.....	105
	Indicadores Económicos.....	106
5.6.1.8	FUENTES DE FINANCIAMIENTO ¿Dónde conseguir dinero?.....	108
5.6.2	SEGUNDA ETAPA: CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA.....	110
5.6.2.1	ASPECTOS CONSTITUCIONALES DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA.....	111
5.6.3	TERCERA ETAPA: ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA.....	114

5.6.3.1	PLAN DE IMPLANTACION.....	114
	Objetivos y Estrategias de Implantación.....	115
	CRONOGRAMA.....	116
	RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES.....	116
5.6.3.2	Administración de Recursos Humanos.....	117
5.6.3.3	Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales.....	117
	Administración de Recursos Financieros.....	118
	RESPONSABLES DE LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN.....	118
	PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.....	119

## CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES.....	121
6.2	RECOMENDACIONES.....	123

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N°</b>	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro N° 1</b>	
TITULADOS POR AÑOS, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD.....	4
<b>Cuadro N° 2</b>	
DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DEL EMPLEO POR CALIFICACIÓN PROFESIONAL SEGÚN CARGO SECTOR PUBLICO.....	5
<b>Cuadro N° 3</b>	
CARACTERÍSTICAS DE LAS MyPE's.....	15
<b>Cuadro N° 4</b>	
CLASIFICACIÓN DE LAS MyPE's.....	16

<b>Cuadro N° 5</b>	
<i>NATURALEZA Y ACTIVIDAD DEL SERVICIO.....</i>	21
<b>Cuadro N° 6</b>	
<i>CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS SERVICIOS.....</i>	22
<b>Cuadro N° 7</b>	
INSTANCIAS GUBERNAMENTALES ORIENTADAS A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	28
<b>Cuadro N° 8</b>	28
NORMAS TRIBUTARIAS.....	
<b>Cuadro N° 9</b>	29
FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	
<b>Cuadro N° 10</b>	33
CUOTAS CONTRIBUYENTES – RTS.....	
<b>Cuadro N° 11</b>	48
ESTRATIFICACION DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.....	
<b>Cuadro N° 12</b>	51
NUMERO DE ESTUDIANTES POR CARRERA.....	
<b>Cuadro N° 13</b>	
MUESTRA PONDERADA DE ESTUDIANTES POR CARRERA.....	52
<b>Cuadro N° 14</b>	54
MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DE ALIMENTOS- CAFETERÍA.....	
<b>Cuadro N° 15</b>	



MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DE FOTOCOPIADO.....	55
<b>Cuadro N ° 16</b>	
MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DE BAÑOS UNIVERSITARIOS.....	55
<b>Cuadro N ° 17</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
PRECIO UNITARIO DE LA TAZA DE CAFÉ.....	78
<b>Cuadro N ° 18</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
PRECIO UNITARIO DE BEBIDAS COMERCIALES.....	78
<b>Cuadro N ° 19</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
PRECIO UNITARIO DE PASTELERIA.....	79
<b>Cuadro N ° 20</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	79
PRECIO UNITARIO DE JUGOS Y REFRESCOS.....	
<b>Cuadro N ° 21</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
PROGRAMA DE PRODUCCION .....	84
<b>Cuadro N ° 22</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
REFACCION.....	90
<b>Cuadro N ° 23</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	90
<i>EQUIPO</i> .....	
<b>Cuadro N ° 24</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>MUEBLES</i> .....	91
<b>Cuadro N ° 25</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	91
<i>ENSERES</i> .....	
<b>Cuadro N ° 26</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>GASTOS DE ORGANIZACIÓN</i> .....	92
<b>Cuadro N ° 27</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>ARTICULOS DE LIMPIEZA</i> .....	92

<b>Cuadro N ° 28</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	93
<i>INVERSIÓN EN OTRAS ACTIVIDADES.....</i>	
<b>Cuadro N ° 29</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	93
<i>INVERSIÓN REQUERIDA.....</i>	
<b>Cuadro N ° 30</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	94
<i>FINANCIAMIENTO.....</i>	
<b>Cuadro N ° 31</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	95
<i>COSTO DE PRODUCCIÓN POR MATERIA PRIMA – TAZA DE CAFÉ.....</i>	
<b>Cuadro N ° 32</b>	
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	99
<i>COSTO DE PRODUCCIÓN ANUAL – TAZA DE CAFÉ.....</i>	
<b>Cuadro N ° 33</b>	96
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>COSTO DE PRODUCCIÓN BEBIDAS CALIENTES.....</i>	
<b>Cuadro N ° 34</b>	96
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>COSTO DE PRODUCCIÓN PASTELERÍA.....</i>	
<b>Cuadro N ° 35</b>	97
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>COSTO DE PRODUCCIÓN JUGOS Y REFRESCOS.....</i>	
<b>Cuadro N ° 36</b>	97
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN ANUAL.....</i>	
<b>Cuadro N ° 37</b>	98
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>COSTO DE MANO DE OBRA.....</i>	
<b>Cuadro N ° 38</b>	98
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>GASTOS GENERALES.....</i>	
<b>Cuadro N ° 39</b>	98
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS GENERALES POR NUMERO DE PEDIDO.....</i>	

<b>Cuadro N ° 40</b>	99
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>DEPRECIACION EQUIPO.....</i>	
<b>Cuadro N ° 41</b>	99
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>DEPRECIACION MUEBLES.....</i>	
<b>Cuadro N ° 42</b>	100
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>DEPRECIACION ENSERES.....</i>	
<b>Cuadro N ° 43</b>	100
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
AMORTIZACIÓN INTERESES CRÉDITO PARA ACTIVO FIJO.....	
<b>Cuadro N ° 44</b>	101
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
COSTOS FINANCIEROS.....	
<b>Cuadro N ° 45</b>	101
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>AMOORTIZACION ACTIVO DIFERIDO.....</i>	
<b>Cuadro N ° 46</b>	101
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>DETERMINACION DE INGRESOS ANUALES DE TAZA DE CAFÉ.....</i>	
<b>Cuadro N ° 47</b>	102
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>INGRESO ANUAL OTRAS VENTAS.....</i>	
<b>Cuadro N ° 48</b>	102
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>INGRESOS TOTALES ANUALES – INCLUIDO I.V.A.....</i>	
<b>Cuadro N ° 49</b>	103
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....</i>	
<b>Cuadro N ° 50</b>	104
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>FLUJO DE FUENTES Y USOS.....</i>	
<b>Cuadro N ° 51</b>	105
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<i>FLUJO DE CAJA ECONOMICO.....</i>	
<b>Cuadro N ° 52</b>	

## MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO

<b>EGRESOS</b> .....	
<b>Cuadro N° 53</b>	106
MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO	
<b>IMPORTES DE FLUJO NETO DE CAJA ECONÓMICO</b> .....	107
<b>Cuadro N° 54</b>	
SISTEMA FINANCIERO.....	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>GRAFICO N° 1</b> DEMANDA Vs. OFERTA DE PROFESIONALES – BOLIVIA	6
<b>GRAFICO N° 2</b> DEMANDA Vs. OFERTA DE PROFESIONALES – LA PAZ EL ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	6
<b>GRAFICO N° 3</b> FASES DEL PROCESO DE INCUBACIÓN.....	22
<b>GRAFICO N° 4</b> ESQUEMA A SEGUIR PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
<b>GRAFICO N° 5</b> PROCESO DE CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA.....	72
<b>GRAFICO N° 6</b> ORGANIGRAMA.....	86
<b>GRAFICO N° 7</b> <i>TRAMITES BOLIVIA – CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA</i> .....	113
<b>GRAFICO N° 8</b> FASES PARA IMPLANTAR LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA.....	116

## INDICE DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXO 1</b>	
<b>GUIA DE ENTREVISTA REALIZADA AL RECTOR DE LA U.M.S.A.</b> .....	1

<b>ANEXO 2</b>	
<b>DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE LA DISPOSICION Y HABILIDAD QUE TIENE EL ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS PARA EMPRENDER UN NEGOCIO.....</b>	<b>2</b>
<b>ANEXO 3</b>	
<b>DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE EL INCENTIVO PROPORCIONADO POR LOS DOCENTES A LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON RELACION AL EMPRENDIMIENTO.....</b>	<b>5</b>
<b>ANEXO 4</b>	
<b>DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO RELACIONADO CON LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS QUE SE PROPORCIONAN EN LA UMSA A LOS ESTUDIANTES.....</b>	<b>8</b>
<b>ANEXO 5</b>	
<b>DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE EL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE SERVICIOS - MICROEMPRESARIOS DE LA UMSA</b>	<b>11</b>
<b>ANEXO 6</b>	
<b>RESULTADOS OBTENIDOS DEL SECTOR DE ESTUDIO SOBRE LA DISPOSICION Y HABILIDAD QUE TIENE EL ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS PARA EMPRENDER UN NEGOCIO.....</b>	<b>14</b>
<b>ANEXO 7</b>	
<b>RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE EL INCENTIVO PROPORCIONADO POR LOS DOCENTES A LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON RELACION AL EMPRENDIMIENTO.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXO 8</b>	<b>27</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO RELACIONADO CON LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS QUE SE PROPORCIONAN EN LA UMSA A LOS ESTUDIANTES.....</b>	<b>36</b>
	<b>42</b>
<b>ANEXO 9</b>	<b>43</b>
<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE SERVICIOS MICROEMPRESARIOS DE LA U.M.S.A.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO 10</b>	

<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA DE SERVICIO DE CAFETERIA.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO 11 DESCRIPCION DE CARGOS.....</b>	
<b>ANEXO 12 MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO COSTO DE PRODUCCIÓN ANUAL BEBIDAS CALIENTES.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 13 MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO COSTO DE PRODUCCIÓN ANUAL PASTELERIA.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 14 MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO COSTO DE PRODUCCIÓN ANUAL JUGOS Y REFRESCOS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 15 MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO INGRESO ANUAL BEBIDAS CALIENTES.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 16 MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO INGRESO ANUAL PASTELERIA.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 17 MICROEMPRESA - CAFÉ UNIVERSITARIO INGRESO ANUAL JUGOS Y REFRESCOS.....</b>	
<b>ANEXO 18 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA 2009.....</b>	

## INTRODUCCION

El presente documento es producto del trabajo realizado en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (I.I.C.C.A.). El diseño de un modelo para la Conformación de Microempresas Universitarias Caso: Servicio de Cafetería, fue el tema central desarrollado a lo largo del documento, estructurado acorde a las referencias de elaboración y presentación de documento de Trabajo Dirigido de la Carrera de Administración de Empresas. A continuación se ofrece una breve reseña de cada capítulo incluido en el mismo.

**CAPITULO I:** Este capítulo desarrolla las generalidades del trabajo de investigación, tomando puntos como: antecedentes, planteamiento e identificación del problema, objetivos, resultados y alcance de la investigación.

**CAPITULO II:** En este capítulo se establecen las definiciones más importantes que sustentaron y sirvieron de marco conceptual al presente trabajo; de igual manera, se expone el marco legal vigente en Bolivia que rige para la conformación de Microempresas y el marco institucional de la U.M.S.A. que es principal sujeto de estudio.

**CAPITULO III:** En este capítulo se desarrolla la metodología necesaria que permitirá la obtención de información, resultados concretos y verídicos que favorecerán a la investigación de campo y al desarrollo de la propuesta basándose en la elaboración de un Plan de negocios, el cual permite juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de invertir recursos financieros en una determinada iniciativa o emprendimiento

**CAPITULO IV:** Este capítulo se refiere al diagnóstico que se realiza sobre la información obtenida mediante las encuestas realizadas a los estudiantes, docentes y microempresarios de la UMSA y de esta manera dar respuestas y soluciones al problema planteado en el capítulo I. En un breve resumen se orienta a analizar el potencial emprendedor universitario que existe en la U.M.S.A., para posteriormente

proceder a la creación de la Microempresa Universitaria y diseñar una estrategia de implantación de la misma.

**CAPITULO V:** Este capítulo corresponde a desarrollar la Propuesta, “Creación de Microempresa Universitaria a través del Emprendimiento Universitario”, en consideración al objetivo general que se planteó en el presente trabajo y basado en el diagnóstico sobre el potencial emprendedor universitario que existe en la U.M.S.A.

**CAPITULO VI:** Se presenta las conclusiones y recomendaciones generales de todo el trabajo, dando un aporte final en base a la investigación realizada.



# **CAPITULO I**

# **ASPECTOS**

# **GENERALES**

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Para la realización de este trabajo se toma como marco referencial histórico el 25 de Octubre de 1830, cuando el presidente de la República de Bolivia, Andrés de Santa Cruz y el Ministerio de Instrucción Pública Mariano Enrique Calvo, firmaron el Decreto Supremo mediante el cual se determina la creación de una Universidad Mayor de San Andrés de La Paz de Ayacucho, con los mismos privilegios y preeminencias que goza la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

La Universidad consigue independizarse del poder ejecutivo a través de la conquista de la autonomía universitaria, que constituye una magnífica consecuencia de la reforma universitaria de 1936, adquiriendo el derecho de elegir sus propias autoridades, administrar sus recursos financieros, planificar, organizar y dirigir su propio proceso administrativo, ejerce el co-gobierno docente-estudiantil y la cátedra libre, bajo la siguiente denominación de su naturaleza. De acuerdo la Estatuto Orgánico aprobado en el Primer Congreso interno de U.M.S.A. de 1998. “La universidad Mayor de San Andrés es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana”<sup>1</sup> misión que se operativiza mediante el proceso de Enseñanza, Aprendizaje, Investigación Científica e Interacción Social.

En este sentido el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (I.I.C.C.A.), creado mediante Resolución No. 056/93, dependiente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, impulsa y realiza investigaciones en el campo de la ciencia administrativa tendiente a mejorar la prestación de los servicios de nuestra Casa Superior de Estudios, lo que en este caso se traducirá en el presente Trabajo

---

<sup>1</sup> Instituto de Investigación Económica, Diagnóstico y Propuesta de la Reforma Académica para la carrera de Economía Imprenta Universitaria; U.M.S.A., La Paz-Bolivia, Pág. 9-11.

Dirigido que es una modalidad de titulación aprobado en el VIII congreso Nacional de Universidades.

La iniciativa de conformar micro empresas universitarias esta ligada, por lo general, a los deseos de los estudiantes de la universidad que decidan incursionar en esta actividad. Los futuros empresarios, en su mayoría, tiene poco o ningún conocimiento de los aspectos básicos para la formación y/o formalización de sus empresas.

Las principales dificultades por las que atraviesan los universitarios interesados en convertirse en micro empresarios se encuentran: la falta de información para conformar una micro empresa y la formalización de la misma, lo que ocasiona que muchos estudiantes emprendedores abandonen su iniciativa empresarial.

Ante esta realidad, se considera importante elaborar un documento que permita comprender fácilmente los pasos que se deben seguir para conformar y formalizar una micro empresa universitaria, cumpliendo con todas las instancias y obteniendo conocimientos necesarios en el marco de la gestión empresarial, por lo que este estudio pretende cubrir las necesidades de información de los universitarios, que consiste básicamente en realizar un análisis, diseño e implantación de la micro empresa universitaria, esperando que este documento se constituya en un instrumento a través del cual los estudiantes de la universidad puedan establecer sus propios negocios.

## **1.2. PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

Actualmente el desempleo en Bolivia alcanza el 10,2 % de la población económicamente activa (según el informe del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario - CEDLA)<sup>2</sup>. La falta de oportunidades de empleo está afectando a la población de profesionales.

---

<sup>2</sup> La Prensa, La Paz-Bolivia Edición de Junio 18, 2008

Hoy en día contar con una titulación universitaria no garantiza el acceso a un puesto de trabajo, el mercado de trabajo es incapaz de absorber a tanto titulado universitario como sale cada año de las universidades públicas y privadas del país, como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro No 1**  
**TITULADOS POR AÑOS, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD**  
**(1995-2003)**

<b>AÑOS</b>	<b>PUBLICAS</b>	<b>PRIVADAS</b>
1995	4740	0
1996	5571	663
1997	6617	449
1998	7468	730
1999	11139	1421
2000	13560	1827
2001	10591	2404
2002	11234	3311
2003	ND	1477
<b>TOTAL</b>	<b>70920</b>	<b>12282</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado Laboral en Bolivia,  
Fundación para la producción, 2005, Pág. 36

El aumento anual de profesionales egresados que buscan insertarse en el mercado laboral empeora la situación debido a que no son pocos los que no encuentran un trabajo acorde a su profesión, a su nivel de preparación, o que ofrezca condiciones óptimas.

La competencia en el mercado hace que las condiciones laborales se deterioren, tanto en el aspecto salarial como en el mismo puesto de trabajo; es decir, que el profesional no llega a cumplir funciones acordes con su nivel de preparación. Pero el mayor problema está en que el 16% de los profesionales del sector público y el 21% de sector privado están en el subempleo, como se puede observar en el cuadro No 2, es decir que no ejercen su profesión y terminan realizando funciones de

empleados de oficina y apoyo, como licenciadas cumpliendo funciones de secretarias, ingenieros de mecánicos, etc.

**Cuadro No 2**  
**DISTRIBUCION MUESTRAL DEL EMPLEO POR CALIFICACION**  
**PROFESIONAL SEGÚN CARGO**  
**SECTOR PÚBLICO**

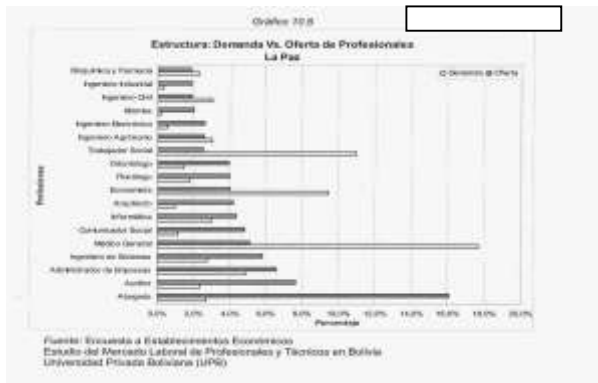
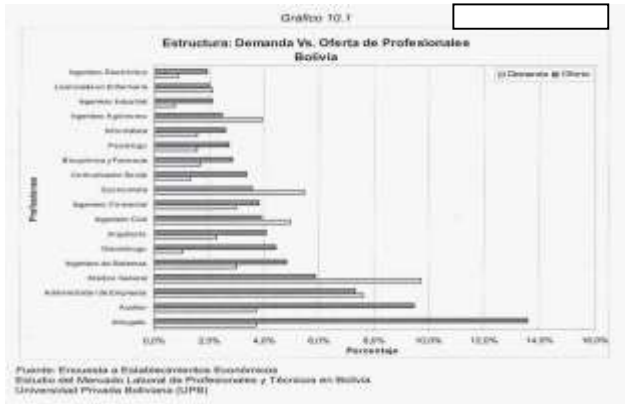
CALIFICACION PROFESIONAL	CARGO								TOTAL	
	Directivos de la Adm. Pública y Empresas		Prof. Científicos e Intelectuales		Técnicos		Empleados de Oficinas y Apoyo			
Técnico Medio	9	1,7%	4	0,8%	37	2,6%	63	36,4%	113	4,2%
Técnico Superior	158	29,9%	37	7,1%	1304	90,0%	82	47,5%	1581	59,1%
<b>Licenciatura</b>	<b>302</b>	<b>57,1%</b>	<b>338</b>	<b>64,6%</b>	<b>104</b>	<b>7,2%</b>	<b>27</b>	<b>15,6%</b>	<b>771</b>	<b>28,8%</b>
Especialidad o Dipl.	15	2,8%	28	5,4%	1	0,1%	0	0,0%	44	1,6%
Maestría	42	7,9%	115	22,0%	3	0,2%	0	0,0%	160	6,0%
Doctorado	3	0,6%	1	0,2%	0	0,0%	1	0,6%	5	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>529</b>	<b>1,00</b>	<b>523</b>	<b>1,00</b>	<b>1449</b>	<b>100%</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>	<b>2674</b>	<b>100%</b>

<b>SECTOR PRIVADO</b>										
CALIFICACION PROFESIONAL	CARGO								TOTAL	
	Directivos de la Adm. Pública y Empresas		Prof. Científicos e Intelectuales		Técnicos		Empleados de Oficinas y Apoyo			
Técnico Medio	173	5,4%	48	3,5%	314	13,7%	262	28,8%	797	10,3%
Técnico Superior	534	16,7%	125	9,2%	1261	55,0%	444	48,8%	2364	30,5%
<b>Licenciatura</b>	<b>2218</b>	<b>69,4%</b>	<b>1031</b>	<b>76,0%</b>	<b>679</b>	<b>29,6%</b>	<b>191</b>	<b>21,0%</b>	<b>4119</b>	<b>53,1%</b>
Especialidad o Dipl.	38	1,2%	53	3,9%	4	0,2%	1	0,1%	96	1,2%
Maestría	226	7,1%	94	6,9%	33	1,4%	11	1,2%	364	4,7%
Doctorado	9	0,3%	5	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	14	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>3198</b>	<b>1,00</b>	<b>1356</b>	<b>1,00</b>	<b>2291</b>	<b>100%</b>	<b>909</b>	<b>100%</b>	<b>7754</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado Laboral en Bolivia, Fundación para la Producción, 2005, Pág. 50

Según la investigación realizado por la Fundación para la Producción (Funda-pro) sobre el Mercado Laboral en Bolivia en el año 2005, reveló que el desempleo y subempleo de los profesionales sobrevienen por que existe un desbalance entre la oferta y la demanda de profesionales, lo que repercute directamente, en el tiempo de duración del desempleo en esos sectores, como se puede observar en los gráficos No 1 y No 2:



**Fuente:** Estudio del Mercado Laboral en Bolivia, Fundación para la Producción, 2005, Pág.105.

Ante esta realidad, desequilibrio entre oferta y demanda de profesionales, se demuestra que en nuestra ciudad no se están generando fuentes de empleo, el profesional titulado tanto de la universidad privada como de la pública tiene mentalidad de empleado y no de generador de nuevos empleos, lo que está llevando a este sector a estar en el subempleo.

La situación actual está dando como resultado a que las personas busquen empleos alternativos, como es el caso de Microempresas. Sin embargo, debido a los escasos conocimientos que hay sobre este tipo de empresa se dificulta su constitución.

La universidad en su necesidad de resolver problemas que afectan a la comunidad universitaria, como es el desempleo, se ve obligada a buscar acciones que se concreten en soluciones académicas que apoyen la gestión universitaria de manera eficiente y eficaz donde se establezcan nuevas opciones y alternativas para la apertura de fuentes de trabajo reales para los nuevos profesionales universitarios.

Por lo anteriormente señalado, el planteamiento del problema se formula de la siguiente manera:

¿Será que el desempleo y el subempleo existente en particular con relación a los egresados de la Universidad, se puedan disminuir con la implantación de emprendimientos universitarios?

### **1.3. OBJETIVOS**

Los objetivos planteados para el desarrollo de las actividades del marco del convenio de Trabajo Dirigido son los siguientes:

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un modelo técnico y legal para la Creación de Microempresas Universitarias, a fin de contribuir a la inserción de los estudiantes en la actividad empresarial, promocionando el emprendimiento y la innovación al interior de la U.M.S.A.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnostico sobre la disposición que tiene el estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A. para emprender un negocio.
- Diseñar un modelo para conformar y formalizar la Microempresa Universitaria.
- Diseñar una estrategia de implantación de la Microempresa Universitaria.

### **1.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

- Se ha efectuado el diagnóstico sobre la disposición que tiene el estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A. para emprender un negocio.
- Se ha diseñado un modelo técnico y legal de la Microempresa Universitaria.
- Se ha diseñado una estrategia de implantación de la Microempresa Universitaria.

### **1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación se desarrolló dentro de los siguientes aspectos: temporal, temático y geográfico.

#### **1.5.1. ALCANCE TEMPORAL**



La investigación comprende a partir del año 2008 hasta el primer semestre del año 2009, cuyo periodo de análisis permitió obtener información y una visión detallada para el desarrollo del presente trabajo.

### **1.5.2. ALCANCE TEMÁTICO**

El presente trabajo se enfocó en el campo de Preparación, Evaluación y Administración de Proyectos, porque se estructurará un modelo técnico y legal para organizar Microempresas Universitarias.

### **1.5.3. ALCANCE GEOGRÁFICO**

La presente investigación se llevó a cabo en la UMSA, con residencia en la ciudad de La Paz, se tomó en cuenta en el estudio cinco carreras por su amplitud en estudiantes matriculados y que a continuación se mencionan:

- Facultad de ciencias Económicas y Financieras – Carrera de Administración de Empresas.
- Facultad de Derecho y Ciencias Políticas – Carrera de Derecho.
- Facultad de Medicina – Carrera de Medicina.
- Facultad de Ingeniería – Carrera de Ingeniería Civil.
- Facultad de Arquitectura y Artes – Carrera de Arquitectura.

# **CAPITULO II**

# **MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo se establecen las definiciones más importantes que sustentaron y sirvieron de marco conceptual al presente trabajo; de igual manera, se expone el marco legal que rige para la conformación de Microempresas y el marco institucional de la U.M.S.A.

#### **2.1. LA EMPRESA**

La sociedad ha experimentado muchos cambios, siendo los más importantes en el mundo empresarial los siguientes<sup>3</sup>:

- El primer cambio se dio en los 80' cuando se estaba pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios.
- El segundo gran cambio es la detección del fenómeno de que el mundo no estaba conformado solo por organizaciones grandes y burocráticas, sino por organizaciones pequeñas y flexibles, pues el 99 % de las empresas en el mundo tienen menos de 100 empleados.

##### **2.1.1. DEFINICION DE EMPRESA**

Es toda organización de propiedad pública o privada cuyo objeto primordial es fabricar y/o distribuir bienes y/o servicios para la colectividad o alguna parte de ella mediante el apoyo de las mismas<sup>4</sup>.

Se define también a la Empresa como una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

---

<sup>3</sup> SEMANARIO NUEVA EMPRESA, 4 – 10 DE MARZO, Pág. 16, LA PAZ – BOLIVIA 2004

<sup>4</sup> REVISTA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Klover T. Nascimento, Pág 75

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño

Por Sectores Económicos

- Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.  
Ejemplo: Empresas mineras, Gasíferas y Petroleras
- Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.  
Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.
- Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.  
Ejemplo: Prendas de vestir, caramelos, etc.
- Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, Agroindustria.
  - Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.  
Ejemplo: Ingenio azucarero, harina.

Por su tamaño

- Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).
- Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

- Pequeñas: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados)<sup>5</sup>.

## 2.2. MICROEMPRESA

En el país, la Micro y Pequeña empresa no cuenta con una única definición, las distintas definiciones varían según los objetivos de las entidades que las aplican, las mismas que pueden ser cuantitativas o cualitativas como por ejemplo capital invertido, capital de operaciones, número de trabajadores, forma de producción, valor agregado que generan, entre otros.

*El Instituto Nacional de estadística (INE) define como microempresa a una organización que emplea entre 5 a 15 personas.*

*El Viceministerio de Microempresa (categorías operativas de la MyPE urbano y rural, Nov. del 2000) define a la microempresa como una unidad económica que realiza actividades de producción, de extracción, de comercio y de servicios con el objetivo de generar ingresos y tiene escaso nivel de acumulación. Utiliza mano de obra familiar y/o de reciprocidad comunitaria, y eventualmente incorpora mano de obra contratada. No existe una clara división de funciones entre el propietario y los trabajadores. La gerencia no es un cargo diferenciado. La dotación de capital es pequeña su costo por puesto de trabajo es bajo. Opera en mercados locales y/o regionales, con una débil y con desconocimiento de técnicas de mercadeo y comercialización.<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

<sup>6</sup> BOLIVA, VICEMINISTERIO DE MICROEMPRESA, Plan Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa MyPE 2001. “Conceptualización, categorización y definición”, pág. 13.

### **2.2.1. DESARROLLO DE LAS MyPE's EN BOLIVIA**

En las últimas dos décadas la percepción respecto a la microempresa y pequeña empresa en Bolivia ha sufrido tres grandes cambios<sup>7</sup>.

- A principios de la década de los 80, la MyPE era considerada como un conjunto de actividades ilícitas, parte de la economía subterránea caracterizada por unidades empresariales evasoras de impuestos y generadoras de empleo encubierto.
- A mediados de los 80 hasta fines de los 90, la MyPE fue vista de manera más positiva y considerada como la principal fuente de empleo y la forma más barata para crear oportunidades de generación de ingresos que permitan proporcionar un medio de subsistencia para la mayoría de los pobres. Esta etapa se caracteriza por medidas de apoyo de tipo asistencialista en lo que respecta a los servicios no financieros, dando énfasis a la microempresa urbana.
- En la actualidad la MyPE se constituye en un decisivo sector para la dinamización de la economía, cuenta con un alto potencial productivo, cada dólar invertido en la MyPE tiene mucho impacto.

Las MyPE's muestran un gran potencial para incrementar la productividad y hacer un mejor uso de los factores productivos, con relación a las empresas de mayor tamaño.

En este sentido, toda inversión en la microempresa tiene un impacto significativo en el país toda vez que incrementa el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

---

<sup>7</sup> BOLIVIA, VICEMINISTERIO DE MICROEMPRESA, Plan Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa MyPE 2001. "Evolución de enfoques", pág. 12-13.

## 2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MyPE's

Es importante indicar las características de las micro y pequeñas empresas, para evitar confusiones posteriores.

**Cuadro N°3**

### CARACTERÍSTICAS DE LAS MyPE's

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Son manejadas por sus propietarios; tienen un máximo de 10 empleados.	Son dirigidas por sus propietarios y ocupan entre 11 y 20 empleados.
El valor de sus ventas anuales no supera los \$us. 75.000	El valor de sus ventas anuales llega hasta \$us. 250.000
El valor de sus activos no supera los \$us. 20.000	El valor de sus activos está en el rango de \$us. 20.000
Escaso nivel de acumulación.	El valor de sus activos está en el rango de \$us. 20.001 y \$us. 100.000
Las finanzas del hogar y el negocio no están separadas.	Puede lograr niveles de acumulación.
Tienen acceso limitado al sector financiero formal y a los servicios no financieros.	Las finanzas del negocio están registradas contablemente.
Su capacidad técnica y de gestión es bastante limitada.	Demandan y tienen acceso limitado a servicios no financiero y acceso al sector financiero formal.
Su infraestructura productiva es incipiente y está localizada en el hogar.	Su capacidad técnica y de gestión es limitada.
Un alto porcentaje de los dueños son mujeres (60%).	Cuenta con una infraestructura productiva relativamente aceptable y está diferenciada de su hábitat familiar.

**Fuente:** Velazco Reckling, Enrique; Larrazábal Córdova, Hernando; Villavicencio Núñez, Ricardo *Estrategia integral de desarrollo de la micro y pequeña empresa. Segundo Informe de Avance. La Paz: junio 2000.*

## 2.2.3. CLASIFICACION DE LAS MyPE's

Según el Viceministerio de Microempresa las MyPE's se clasifican por el número de empleados con que cuenta:

**Cuadro N° 4**

**CLASIFICACIÓN DE LAS MyPE's**

<i>Empresa</i>	<i>N° de empleados</i>
Microempresa	1 - 10
Pequeña empresa	11 - 20

**Fuente:** *Elaboración propia, en base a datos obtenidos del Viceministerio de Microempresa*

Esta clasificación se utiliza más en el sector productivo y de servicios, pues existen dudas sobre su utilización en la rama del comercio.

El Instituto Nacional de Estadística clasifica las MyPE's siguiendo otros criterios (unidades económicas de 1-4 trabajadores son microempresas), otros toman parámetros de desarrollo del nivel conciencia empresarial, y otros dejan de lado ciertos criterios.

Algunas experiencias en países centroamericanos muestran estudios detallados dentro del sector. Así existen estudios pormenorizados que establecen una segmentación, clasifican microempresas se subsistencia, microempresas de acumulación simple y microempresas de acumulación ampliada.

*Así mismo, utilizan criterios de microempresa con alto potencial de crecimiento; es decir que una segmentación y conocimiento profundo del sector es fundamental no solo para definir políticas orientadas a apoyarlo sino básicamente con el objetivo de desarrollar empleo.*

#### **2.2.4. VENTAJAS ECONOMICAS DE LAS MICROEMPRESAS**

*Las microempresas presentan una serie de ventajas económicas respecto de otras instancias productivas. Marshall y Fuentealba mencionan las siguientes<sup>8</sup>:*

<sup>8</sup> <http://usuarios.lycos.es/microempresa/newpage.html>



- **Flexibilidad tecnológica:** Posibilidad de adecuar tecnologías a sus requerimientos lo que les permite transformaciones rápidas y a bajo costo, cuando se cambia de un producto a otro similar, lo que propicia un mejor uso de las maquinarias y herramientas disponibles. Uso de tecnologías altamente intensivas en mano de obra.

- **Proximidad al mercado:** Inserción en los mercados locales, esta proximidad los lleva a generar una amplia gama de bienes y servicios y a alterar su producción como respuesta a los cambios en los gustos o para captar aumentos en las demandas. Esta ventaja se traduce en una mayor capacidad para diversificar productos. Además las actividades de las microempresas permiten la exploración de nuevos mercados, susceptibles de ser cubiertas después por empresas de mayor tamaño.

- **Ventajas sociales:** La microempresa presenta un alto grado de elasticidad de empleo, pues en situaciones de gran demanda incorpora con facilidad nuevas personas a la producción, y a su vez, en situaciones de crisis puede reducir personal sin generar grandes conflictos económicos por ello.

Por otro lado, las microempresas presentan rasgos característicos que las diferencian de otras unidades económicas, que según Marshall y Fuentealba son:

- **Organización del trabajo:** Al interior de la Microempresa no existe una clara separación entre capital y trabajo. El microempresario es a la vez dueño y trabajador. Por lo general, en la microempresa no existe gran división del trabajo, las funciones administrativas, de ventas, de producción y comercialización están concentradas en una misma persona, y los trabajadores desempeñan habitualmente más de una función en el proceso productivo. En este sentido los integrantes aportan diferentes recursos, tanto materiales como personales. Dentro de la organización del trabajo no existen muchos niveles jerárquicos, existen sólo los necesarios, a lo más dos, para el funcionamiento de la microempresa.

- **Trabajo familiar:** La participación de los miembros del hogar, hombres y mujeres, adultos, jóvenes y niños es de vital importancia para la sobre vivencia de la microempresa, especialmente en sus comienzos y en los períodos de crisis económicas. Un gran número de microempresas se forma por decisión familiar.

- **Limitación del capital:** Por lo general las microempresas operan con un capital reducido, lo que las obliga a abastecerse de maquinarias de segunda mano o a adaptar aquellas destinadas a otros usos.

- **Limitación de tecnologías:** Se caracterizan por la utilización de tecnologías simples y artesanales que necesitan un volumen mayor de mano de obra. La disponibilidad de maquinarias y herramientas es inferior a la observada en el estrato moderno.

- **Estrategia comercial:** Las microempresas se orientan a mercados de fácil acceso o con pocas restricciones de entrada, comúnmente se trata de mercados locales, conseguir estos mercados depende la mayoría de las veces de las habilidades personales y de los contactos del microempresario.

#### **2.2.5. DEBILIDADES DE LAS MICROEMPRESAS**

Las políticas sociales se basan en el reconocimiento de que las medianas, pequeñas y microempresas juegan un papel importante en la economía, generando empleo, contribuyendo al crecimiento económico y a una distribución más equitativa del ingreso. Estas unidades productivas afrontan determinados problemas, los cuales son<sup>9</sup>:

- **Problema de gestión:** En este sentido no existe una planificación del trabajo, que se refleja en la falta de un plan de trabajo, falta de horarios, insuficiente administración de recursos, problemas en el manejo y distribución del dinero (no presentan sueldos fijos y no cuentan con sistemas de registros contables eficientes) y falta de manejo de las leyes laborales.

- **Problema de carácter financiero:** Vulnerabilidad ante los cambios en las condiciones macroeconómicas (períodos de alta inflación, aumento de las tasas de interés, escasez de recursos, etc.), dificultad de acceder a los créditos disponibles por las garantías que éstos exigen (hipotecarias, prendarias, avales, etc.). Escaso conocimiento para la toma de decisiones y el manejo financiero de sus microempresas.

---

<sup>9</sup> <http://usuarios.lycos.es/microempresa/newpage.html>

- **Problema de comercialización:** *Dificultad de adquirir insumos para la producción, problemas para acceder a mercados más rentables para la venta de sus productos, falta de realismo en los estudios de mercado, dificultades para obtener permisos de venta y desconfianza en la calidad de sus productos por parte del público.*

- **Problema en las condiciones de trabajo:** *Escasa o nula cobertura de seguridad social e inestabilidad del empleo, especialmente en períodos de crisis de la microempresa. Tendencia a un bajo nivel de ingresos debido a que ocupa una alta proporción de trabajadores con escasa calificación.*

- **Problema a nivel tecnológico:** *Técnicas de producción simples y artesanales, bajo nivel de componentes tecnológicos no físicos (no se manejan conceptos modernos de organización ni de administración) y falta de capital para mejorar la tecnología productiva.*

### **2.3. LOS EMPRENDIMIENTOS**

Es necesario hacer mención a una de las modalidades de constitución de microempresas como son los emprendimientos, los mismos que se inician a raíz del proceso de privatización / capitalización que el estado boliviano ha realizado hace algunos años con las más grandes empresas y entidades públicas, con los objetivos básicos de hacerlas más eficientes y rentables, de atraer inversiones extranjeras y consiguientemente, generar mayores ingresos económicos para el país. Sin embargo, no puede dejar de considerar el costo social que implicó la racionalización administrativa que cualquier empresa privada debe efectuar el hacerse cargo de una entidad pública.-

Para tal fin, se da lugar a los emprendimientos, microempresas que constituyen los ex trabajadores de las empresas capitalizadas, amparados en la Ley 1330, de 24 de abril de 1992, que autoriza a las instituciones, entidades empresas del sector público enajenar los activos, bienes, valores, acciones y derechos de su propiedad y transferirlos a personas naturales y colectivas nacionales o extranjeras, o portar los mismos a la constitución de nuevas sociedades anónimas mixtas.

La mencionada Ley también establece que los trabajadores y empleados podrán participar en los procesos de privatización de la empresas o entidades donde

prestan sus servicios, mediante la compensación de sus beneficios sociales y/u otras formas de aporte, sujeta a la reglamentación específica de cada caso.

Las empresas de emprendimientos se constituyen en una buena opción destinada a evitar el aumento en los índices de desocupación laboral, ya que permite la creación de nuevas unidades de negocios independientes y autosuficientes, garantizando las fuentes de trabajo.

Frente a tal situación, poco es lo que podemos esperar del “Estado”, de sus instituciones y de los dirigentes de la política partidista. Es el momento de poner en marcha proyectos productivos alternativos, en este entorno la propuesta es el desarrollo de Incubadoras o generadoras de empresas y empleo, para dar oportunidad a los emprendedores y a los que deseen transformarse en creativos frente a la emergencia, para que mediante la “idea del emprendedor” puedan económicamente nacer, crecer y reproducirse.

La incubación de empresas apoya la creación de empresas innovadoras basadas en conocimiento, dentro de un modelo de incubación flexible, sistémico y estrechamente vinculado con la universidad (Hulett, 2002), el cual contempla tres fases en un proceso<sup>10</sup>

- La pre-incubación, que busca transformar las ideas o proyectos innovadores, tanto de la comunidad académica como del entorno, en un negocio con potencial de comercialización. Tiene la duración de 6 meses o máxima de un año, en función a cada emprendimiento residente.
- La incubación, en la cual se le proporciona al emprendedor la infraestructura física bajo contrato de arrendamiento y el apoyo estratégico y gerencial de desarrollo de sus actividades. En esta fase se ofrecen servicios básicos,

---

<sup>10</sup> Hulett M. (2002): Modelo estratégico de Incubación de Empresas para la UNET. Revista de Ciencia y Tecnología . v.5, n.2, p.252-265. Brasil.

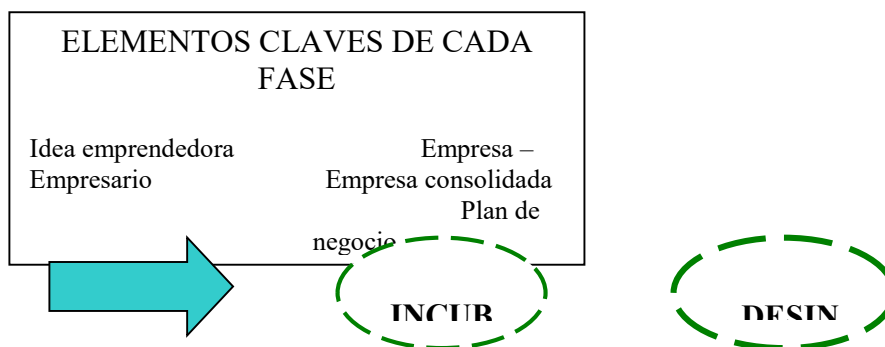
tecnológicos, estratégicos y otros opcionales. Esta fase tiene la duración entre 2 a 3 años dependiendo del nivel de madurez de la empresa.

- La post- incubación, que tiene como objetivo apoyar a las empresas a instalarse fuera de la infraestructura de la incubadora. Tiene la duración entre 3 y 6 meses.

Estas fases no necesariamente se desarrollan de forma lineal. La modalidad de incubación podrá ser física o virtual. Con la modalidad virtual se busca un mayor impacto en la región, prestando y servicio de incubación extramuros, que no hace necesario la disponibilidad de instalaciones físicas a ser ocupadas por los emprendedores, sino que al paquete de servicios se pueda acceder sin estar físicamente en la sede de la incubadora.

### GRAFICO N° 3

#### FASES DEL PROCESO DE INCUBACION



**Fuente:** Modelo de incubación BIC – ESPAÑA

En la figura se observa las tres principales fases del proceso de incubación, en este se resaltan los elementos claves a fortalecer, en cada una de ellas se establece

el tiempo de duración de las mismas. Los elementos importantes a consolidar en la fase de preincubación son el valor agregado de la idea.

No hay límites en cuanto a conocimientos para poder iniciar un proyecto. Para crear una microempresa se debe tener bien definido lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y hasta donde se quiere llegar

De esta manera se pretende conformar la Microempresa Universitaria empezando de la idea de negocio, para luego redactar un Plan de negocio y por último establecer la estrategia de implantación de la microempresa que es el paso mayor que se dará en la investigación.

### 2.3.1. EMPRENDEDOR

Muchos autores han puesto especial atención sobre este tema; entre ellos se puede citar a los siguientes:

Peter Drucker “dice que el Emprendedor, Siempre busca el cambio, responde ante él y lo explota como una oportunidad<sup>11</sup>.”

Para Lloyd Shefski “El emprendedor es alguien que entra en un negocio (de cualquier tipo) a tiempo de formar o cambiar sustancialmente, el centro nervioso del negocio<sup>12</sup>.”

Según J.M. Rosemberg, Emprendedor es “Cualquiera que asume el riesgo financiero de la iniciación operativa y administración de un determinado negocio o actividad<sup>13</sup>”

---

<sup>11</sup> ADMINISTRACION, Stoner James, Freeman R. Edwar, Filbert Jr. Daniel, Prentice Hall, Mexico 1996, pág. 175.

<sup>12</sup> LOS EMPRENDEDORES NO NACEN SE HACEN, McGraw Hill, México 1997, pág. 5.

<sup>13</sup> DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, Rosemberg J.M., España 1989. Pág. 160.

Un emprendedor o *entrepreneur* es una persona capaz de generar algo, ya sea una idea, un cambio, con el fin de satisfacer necesidades dentro o fuera de una empresa. Alguien que emprende con paciencia, empeño, decisión y sacrificio acciones congruentes y consistentes con el fin de crear, quizás donde antes no había determinado concepto de mercado, una actividad legal, que aporte un beneficio a la sociedad. Se distingue de los demás por su capacidad creativa e innovadora, se enfrenta al reto y busca soluciones a problemas pasados y actuales, promoviendo el cambio. El único requisito para triunfar es estar decidido a triunfar, tener voluntad de hacer las cosas y vencer a toda costa los obstáculos.

Una vez analizados los criterios anteriores llegamos a la conclusión de que una persona emprendedora es la que inicia una actividad o pone en marcha una idea nueva asumiendo riesgos.

## **2.4. PLAN DE NEGOCIOS**

Es el mapa de la creación de la empresa en donde el emprendedor aplica todos sus conocimientos económicos y empresariales a la idea de negocio concreta, para diseñar un concepto de negocio sólido y viable en el mercado objetivo. Es principalmente un documento escrito.

Es importante a nivel interno por ser una guía desde la idea inicial hasta la puesta en marcha del proyecto. También es importante a nivel externo porque será la mejor tarjeta de presentación a la hora de interesar por el proyecto a futuros socios, será un aval de nuestra capacidad como emprendedores.<sup>14</sup>

Con la utilización de esta herramienta “Plan de Negocios” se podrá llevar adelante la idea de negocio, como también la obtención del financiamiento necesario para establecer y desarrollar con éxito una Microempresa Universitaria.

### **2.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

---

<sup>14</sup> PLAN DE NEGOCIOS, MINISTERIO DE GOBIERNO, Creado por la fund. CRECER, La Paz, 2002.

*Un buen plan de negocios debe tratar de contener las siguientes características:*

- Eficaz, debe contener ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- Estructurado, debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente.
- Comprensible, debe estar escrito con claridad con vocabulario preciso y conceptos muy técnicos
- Breve, no debe superar, en conjunto, las 30 páginas
- Cómodo, debe ser fácil de leer.
- Atractivo, las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender, evitar los efectos especiales.<sup>15</sup>

#### **2.4.2. COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

*Los componentes de un plan de negocios proporcionan información clara y precisa, tratando de abarcar todos los aspectos del negocio que ayudan a iniciar la aventura emprendedora. Aunque su contenido puede variar estos componentes son los siguientes:*

- Producto o Servicio (que va a vender )
- Mercado (a quién va a vender )
- Marketing (cómo va a vender)
- Análisis del entorno (quiénes son sus competidores)
- Producción y operaciones (cómo va a producirlo)
- Organización y Recursos humanos (a quiénes va a necesitar en su equipo)
- Contabilidad y Finanzas (cuánto dinero necesita)

---

<sup>15</sup> Idem.



- Fuentes de financiamiento (dónde puede conseguir dinero)
- Constitución y requisitos legales (estar listos para crear la nueva empresa).

Es necesario que en cada punto nos proveamos de información útil y pertinente para avanzar en el plan de negocios.<sup>16</sup>

Para crear la Microempresa Universitaria se siguen los componentes del Plan de Negocios lo que guiará paso a paso desde su inicio hasta su culminación, abarcando todos los aspectos necesarios para su conformación.

### **2.4.3. USOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

El Plan de negocios es una herramienta con tres propósitos básicos: comunicación, administración y planificación.

Como **herramienta de comunicación**, se usa para atraer capital, obtener préstamos, convencer trabajadores para que acepten ser contratados, y ayudar a atraer socios estratégicos para el negocio. El desarrollo de un plan de negocios exhaustivo demuestra si el negocio tiene o no el potencial de obtener ganancias. Su elaboración requiere una mirada realista a todas las fases del negocio, y le permite mostrar que ha solucionado todos los problemas y decidido todas las alternativas potenciales antes de inaugurar su negocio.

Como **herramienta administrativa**, el plan de negocios lo ayuda a seguir, monitorear y evaluar su progreso. El plan de negocios es un documento dinámico que usted puede modificar a medida que adquiera conocimientos y experiencia. El plan de negocio es utilizado para establecer tiempos y etapas, puede evaluar su progreso y comparar sus proyecciones a logros actuales.

---

<sup>16</sup> PLAN DE NEGOCIOS, , Fundación “CRECER” creado por el Ministerio de Gobierno., La Paz, 2002.

Como una **herramienta de planificación**, el plan de negocios lo guía a través de las diferentes etapas de su negocio. Un plan de negocios bien pensado ayuda a identificar obstáculos para que pueda evitarlos y buscar alternativas.<sup>17</sup>

El plan de negocios servirá para ordenar y planificar la microempresa universitaria lo que disminuirá la incertidumbre y responderá a sí mismo algunas interrogantes que son vitales para el desarrollo de la presente investigación.

## 2.5. MARCO LEGAL PARA LA CONFORMACION DE MICROEMPRESAS

*Las reformas estructurales orientadas a generar una mayor competitividad y eficiencia en la base productiva nacional, enfoca la función del Estado como un Estado empresario, productor e interventor en la economía, reconociendo el rol importante que juega la microempresa en Bolivia que aporta un 70 por ciento en la generación de empleos y 35 por ciento de ingresos al Producto Interno Bruto (PIB), estas cifras demuestran que la microempresa es un sector muy importante para el Desarrollo Económico y Social de nuestro país.*

Según la Nueva Constitución Política del Estado Capitulo Tercero.- Políticas Económicas, Art. 318, refiere, “El Estado reconoce y prioriza el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras urbanas y rurales”

En mención a la parte financiera la Nueva Constitución Política del Estado, Capitulo Tercero, Sección III, Art.330 – II. “El Estado, a través de su política financiera priorizara la demanda de servicios financieros de los sectores de la micro y pequeña empresa, artesanía, servicios, comercio, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción”.

---

<sup>17</sup> [www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/usos\\_del\\_plan.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/usos_del_plan.html) &cd=1&gl=bo

En el Código de Comercio, Título III De Las Sociedades Comerciales, Cap. I Disposiciones Generales Art. 125.- (Concepto) Por el contrato de sociedad comercial dos o más personas se obligan a efectuar aportes para aplicarlos al logro del fin común y repartirse entre sí los beneficios o soportar las pérdidas.

A pesar de la creación del Viceministerio de Microempresa, la Legislación legal vigente que afecta al sector de la microempresa es muy amplia como Leyes y Decretos Supremos, que se encuentran dispersos y en muchos casos son contradictorios entre si, es por ésta razón que no se reconoce una única instancia especializada que formule políticas orientadas a las microempresas. Con el propósito de mostrar dichos Decretos Supremos y Leyes, los exponemos a continuación en tres cuadros: el primero contiene la creación de instancias gubernamentales relacionadas directa o indirectamente con la Micro y Pequeña Empresa, el segundo contiene normativas destinadas al fomento y desarrollo de la MyPE tanto en el aparato económico interno, como el que está orientada a la exportación y un último cuadro en el que se menciona normativas tributarias.

### **Cuadro N° 7**

#### **INSTANCIAS GUBERNAMENTALES ORIENTADAS A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Tipo de norma	Fecha de creación	Síntesis
---------------	-------------------	----------

Decreto Supremo N° 11734	28/08/1974	Creación del Instituto Boliviano de la Pequeña Industria y Artesanía(INBOPIA)
Decreto Supremo N° 14799	22/07/1977	Modifica el Estatuto Orgánico del Instituto Boliviano de la Pequeña Industria y Artesanía
Decreto Supremo N° 23141	11/05/1992	Crea el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) con el objetivo de apoyar el desarrollo del sector privado en particular a la pequeña industria y artesanía, mediante el financiamiento y ejecución de programas de asistencia técnica y capacitación
Decreto Supremo N° 25867	21/07/2000	Establece las atribuciones conferidas al SAT con el objetivo de apoyar el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad y competitividad empresarial de la Micro y Pequeña empresa.
Ley N° 2446	19/03/2003	Esta Ley tiene por objeto establecer el número y atribuciones de los Ministros de Estado y otras Normas relacionadas con la organización del Poder Ejecutivo. Dentro de la misma se determina el funcionamiento del Ministerio de Desarrollo Económico y del Ministerio de Trabajo (Art. 2º)
Decreto Supremo N° 26973	27/03/2003	Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, determina a Viceministerio de Micro y Pequeño Productor

		como parte de la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico.
--	--	---

**Fuente:** *Estudio Comparativo de la Legislación existente sobre el sector de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de Trabajo y Microempresa, Gestión 2000*

### Cuadro N° 8

#### NORMAS TRIBUTARIAS

Tipo de norma	Fecha de creación	Síntesis
Decreto Supremo N° 22555	25/07/1990	Establece normas de sujeción de los contribuyentes del Régimen Tributario Simplificado.

**Fuente:** *Estudio Comparativo de la Legislación existente sobre el sector de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de Trabajo y Microempresa, Gestión 2000*

### Cuadro N° 9

#### FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Tipo de norma	Fecha de creación	Síntesis

Decreto Supremo N° 16953	01/08/1997	Crea el "Régimen Especial de Fomento", destinado al incentivo y desarrollo de las actividades artesanales a fin de que estos sectores contribuya al desarrollo social y económico del país.
Decreto Supremo N° 18710	17/11/1981	Aprueba modificaciones al régimen de incentivo fiscales a las Exportaciones no Tradicionales.
Decreto Supremo N° 19048	13/07/1982	Aprueba reposición del mecanismo de compensación impositiva y modificaciones a los anexos del Régimen de Incentivos Fiscales a las Exportaciones no Tradicionales
Decreto Supremo N° 27328	02/02/2004	Tiene por objeto establecer los principios normas y condiciones que regulan los procesos de Contratación de Bienes, Obras, Servicios Generales y Servicios de Consultoría y las obligaciones y derechos que se derivan de estos.

**Fuente:** Estudio Comparativo de la Legislación existente sobre el sector de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de Trabajo y Microempresa, Gestión 2000

Con el fin de dar una investigación lo suficientemente factible, es necesario conocer acerca del marco legal de la microempresa en Bolivia, como también la parte institucional de la Universidad Mayor de San Andrés que será el principal sujeto de estudio.

### **2.5.1. LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (LEY N° 28015 03/07/2003)**

La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa es el resultado del consenso entre los sectores interesados que tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Interno Bruto, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

#### **Incentivos económicos generales**

- Tratamiento preferente en compras estatales de bienes y servicios
- Régimen simplificado de garantías
- Asistencia técnica y capacitación que posibilitan la calidad y la competitividad de los bienes y servicios.

#### **Incentivos económicos específicos**

- Infraestructura y servicios de apoyo tanto para la producción como para la comercialización
- Ferias comerciales semestrales
- Facilidades para registro de propiedad intelectual
- Premios a la innovación tecnológica, comercial y empresarial

#### **Incentivos tributarios**

- Régimen especial para la microempresa
- Elimina la doble tributación
- Exención arancelaria para la maquinaria importada.

#### **Incentivos financieros y desarrollo empresarial**

- Fondo de desarrollo empresarial
- Asistencia técnica y capacitación
- Promoción de mercados
- Fondo de inversión de riesgo
- Preinversión.

#### **Incentivos administrativos**

- Simplificación de trámites en las reparticiones del Estado.

## 2.5.2. REGIMEN IMPOSITIVO

Para desarrollar dentro del marco legal vigente, las MyPes deben inscribirse en el Número de Identificación Tributaria (NIT) y así habilitarse para cumplir con los impuestos vigentes, actualizados de acuerdo a la actividad que realicen y a los ingresos que perciban<sup>18</sup>

Los casos especiales de las personas que obtienen ingresos en forma esporádica o que deban cumplir con algún impuesto en particular (Caso Impuesto a la Propiedad de Bienes - IPB, Impuesto Municipal a las Transferencias) se acogen a otro tratamiento en el cual pagan sus impuestos sin necesidad de obtener un número de NIT, tampoco deben inscribirse las personas que obtengan ingresos únicamente en relación de dependencia (empleados), porque es la empresa quién efectúa las retenciones y paga mensualmente los impuestos correspondientes.

Están obligadas a inscribirse al NIT todas la personas naturales o jurídicas, empresas unipersonales, asociaciones, sociedades comerciales, empresas o negocios que perciban ingresos provenientes de cualquier actividad, lucrativa o no.

El NIT entró en vigor el 1º de enero del 2005, considerándolo como un cambio profundo en la universalización del Padrón de Contribuyentes basado en la confiabilidad de los datos registrados y la simplificación de trámites, requisitos y procedimientos a fin de facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones

Son sujetos de inscripción:

- Los industriales y el comercio de bienes y servicios.
- Quienes perciben intereses
- Profesionales o personas naturales que ejercen oficios, que trabajan por cuenta propia (independientes).

---

<sup>18</sup> SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES, <http://www.impuestos.gov.bo/>



- Propietarios de bienes inmuebles que perciban rentas por alquiler
- Pequeños comerciantes, vivanderos, artesanos, transportistas, etc.
- Otros contribuyentes (instituciones).

Estos contribuyentes deben inscribirse al NIT dentro de los 30 días de iniciada su actividad, al momento de inscribirse se les asigna un número, el mismo que identifica a los contribuyentes en los sistemas de computación del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) y controla el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

### **2.5.3. REGIMEN GENERAL**

Este régimen comprende todos aquellos negocios o empresas: personas jurídicas o personas naturales, incluidas las empresas unipersonales, que realizan actividades económicas habituales o cualquier otra agrupación que constituya una unidad económica o jurídica que este sujeta al pago de tributos dentro del territorio nacional, sean bolivianos o extranjeros. También están incluidos en este régimen los contribuyentes directos o independientes (profesionales, técnicos, oficios que perciban ingresos por cuenta propia).

### **2.5.4. INSCRIPCION DE EMPRESAS**

Un establecimiento o negocio considerado como persona jurídica, que venda bienes, muebles, servicios, contrate obras o realice importaciones definitivas, deberá luego de inscribirse al NIT, cumplir con el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto sobre las Utilidades de la Empresa (IUE), Impuesto a las Transacciones (IT) y el correspondiente con el Régimen Complementario al Valor Agregado (RC-IVA), como agente de retención de sueldos y el Impuesto a los Consumos Específicos (ICE) dependiendo de la actividad que desarrolle.

### **2.5.5. INSCRIPCION DE PERSONAS NATURALES**

Los contribuyentes que se inscribieron como personas naturales en el Régimen General y que desarrollan una profesión liberal y oficio deben luego de inscribirse en el NIT, cumplir con los impuestos IVA, IT, IUE.

Aquellos contribuyentes (personas naturales), que perciben ingresos por cuenta propia, proveniente de fuentes que no implican la emisión de facturas o notas fiscales, deben inscribirse únicamente en el Régimen Complementario al IVA (RC-IVA) y cancelar de forma trimestral el impuesto.

### 2.5.6. REGIMEN TRIBUTARIO SIMPLIFICADO

Pertenecen a este régimen los comerciantes minoristas y artesanos que tengan un capital de trabajo comprendido entre las siguientes categorías:

**Cuadro Nº 10**

#### CUOTAS CONTRIBUYENTES - RTS

CATEGORIAS	CAPITAL EN BOLIVIANOS		PAGO BIMESTRAL (Bs.)
	DESDE	HASTA	
1	12.001	15.000	47
2	15.001	18.700	90
3	18.701	23.500	147
4	23.501	29.500	158
5	29.501	37.000	200

**Fuente:** Regímenes Especiales, Impuestos Nacionales, 2006

El precio unitario de las mercaderías comercializadas y/o de servicios prestados, no debe ser mayor a Bs. 100 para vivanderos, Bs. 300 para comerciantes minoristas y Bs.400 para artesanos.

Están excluidos del Régimen Tributario Simplificado (RTS)

- Los que comercializan aparatos electrónicos y electrodomésticos
- Los inscritos en el Impuesto a los consumos Específicos
- Los inscritos en el Sistema Tributario Integrado
- Los inscritos en Régimen Agropecuario Unificado

- Los comisionistas

Los impuestos que deben pagar los contribuyentes del RTS, se resumen en una cuota fija cada dos meses (en total, seis al año) las cuotas se cancelan mediante la presentación de una boleta de pago prevalorizada, la misma que es distribuida en cualquier banco autorizado para su cobro.

Los contribuyentes del RTS están prohibidos de emitir facturas, sin embargo deben exigir y conservar las facturas por compra de su mercadería, emitidas a su nombre y con el respectivo número de NIT, y conservarlas permanentemente disponibles en el lugar de sus actividades, ya que pueden ser requeridas por las autoridades tributarias, quienes en caso de no ser presentadas, asumen que provienen de contrabando, aplicando las sanciones establecidas.

### **2.5.7. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)**

Este impuesto es pagado por personas naturales o jurídicas que realicen las operaciones mencionadas a continuación:

- Ventas habituales de bienes muebles
- Alquiler y sub alquiler de bienes muebles e inmuebles
- Servicios en general
- Importaciones definitivas
- Arrendamiento financiero (leasing) con bienes muebles

Se encuentran exentas del pago de este impuesto:

- Las exportaciones
- Importaciones realizadas por el cuerpo diplomático

La alícuota del impuesto es del 13% sobre el precio neto de ventas y/o prestación de servicios y el pago se efectúa mensualmente, con excepción de los casos de importaciones en las que el pago se realiza al momento del despacho aduanero, nacionalización del bien.

El nuevo régimen simplificado del IVA permite con carácter general la deducción de las cuotas soportadas en el desarrollo de la actividad económica; lo que motiva que el procedimiento de determinación de la cuota de este impuesto indirecto se sirva tanto de índices objetivos como de datos reales. Este "sistema mixto" implica mayor complicidad tanto en el cálculo de las cantidades devengadas como las obligaciones contables y registrables analizando si las especiales circunstancias que rodean al pequeño y mediano empresario, sujeto pasivo del régimen, justifica la trasgresión de la técnica aplicativa del régimen general del IVA.

#### **2.5.8. REGIMEN COMPLEMENTARIO AL IMPUESTO AL VALOR AGREGA (RC-IVA)**

El RC-IVA es aplicado a contribuyentes directos CD, así como a contribuyentes en relación de dependencia CRD, siendo el último caso el de interés para este tema. El RC-IVA en cuanto a CRD es aplicable a todos los empleados del sector público o privado a través del empleador (agente de retención), este impuesto grava:

- Sueldos y salarios de los dependientes
- Jornales, sobresueldos, horas extras, bonos, etc.

No es aplicable en caso de:

- Personas naturales que perciban rentas de jubilación y pensiones de vejez.
- Aguinaldos
- Beneficios Sociales
- Subsidios

La alícuota del impuesto es del 13% sobre la diferencia de los ingresos y las deducciones permitidas. Este impuesto se paga mensualmente.

#### **2.5.9. IMPUESTO A LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS (IUE)**

El Impuesto a las Utilidades de las Empresas es aplicable a las empresas públicas y privadas, y grava las utilidades de los negocios, dejando afectas las rentas

provenientes del capital y de las empresas comerciales, industriales, mineras y otras. Este es un impuesto que se determina sobre la base de las utilidades líquidas percibidas o devengadas por la empresa y se declara anualmente en el mes de Abril de cada año, por las rentas percibidas o devengadas en el año calendario anterior. Están exentos del pago de impuestos:

- El gobierno Nacional
- Los Gobiernos Municipales
- Universidades Públicas
- Asociaciones, fundaciones e instituciones sin fines de lucro, autorizadas legalmente.

El pago se realiza anualmente y corresponde al 25% sobre las utilidades netas, hasta el plazo máximo del mismo es de 120 días después del cierre de la gestión fiscal.

#### **2.5.10. IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES**

El Impuesto a las Transacciones grava:

- El ingreso bruto devengado obtenido por el ejercicio de cualquier actividad lucrativa o no, entre ellas están: comercio, industria, profesión, oficio, alquiler de bienes, obras y servicios de transferencia a título gratuito de bienes muebles, inmuebles y derechos.

Es aplicado a todas las personas naturales o jurídicas que realicen las actividades mencionadas, con el 3% del monto de la transacción y mensualmente, a los 10 días hábiles posteriores a la fecha de nacimiento del hecho imponible.

#### **2.5.11. LEGISLACION LABORAL**

La Ley General del Trabajo promulgada el 8 de diciembre de 1942, es la disposición a la que deben acogerse los empleadores y empleados de todas las empresas, tal como lo especifica el título N° 1: Disposiciones Legales, Artículo 1° “La presente Ley como especifica con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que será objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquiera asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo las excepciones que se determinan”<sup>19</sup> . Por tanto, es este mandato el rector de las relaciones laborales – patronales que se susciten en las micro y pequeñas empresas.

La legislación laboral boliviana según el Dr. Enrique Velasco<sup>20</sup> es considerada como “la proporción en teoría, beneficios y seguridades adecuados a los trabajadores, pero en su aplicación real se encuentran profundas deficiencias esto se debe fundamentalmente a la mala administración a la que estos servicios han sido sometidos. Los trabajadores cuestionan la mala calidad de los servicios y los empleadores los costos de este sistema, estos problemas han llevado a muchas empresas a elaborar planillas de sueldos que contemplan montos mucho menores a los reales y a optar por una alta rotación de personal, aprovechando el periodo de prueba de 90 días, para evitar la inclusión en planillas de estos trabajadores.

Las políticas empresariales, que pretenden evitar los impactos de las cargas sociales, recaen sobre las mujeres por ejemplo, los datos del empleo femenino en la industria demuestra que en las empresas artesanales el 20% de la mano de obra es femenina, en la pequeña industria se reduce al 11%, reduciéndose aun más en empresas que cuentan con más trabajadores. Esto debido a que en la medida que las empresas crecen y se hacen más visibles, deben cumplir con todos los registros y obligaciones sociales y por tanto brindar las asignaciones familiares en términos legales vigentes, razón por la que se evita contratar mujeres

## **2.5.12. REGISTRO DE COMERCIO**

---

<sup>19</sup> SILEG (Sistema Legislativo Informativo Boliviano ), “Ley General del Trabajo – Eleva a Rango de Ley”, Título Disposiciones legales, Artículo 1°

<sup>20</sup> Op. Cit. VELASCO Enrique, Pag.32

Un negocio o establecimiento considerado como persona jurídica que venda bienes, servicios, contrate obras o realice importaciones definitivas deberá luego de inscribirse en el NIT, conseguir el número de Registro de Comercio en FUNDEMPRESA por las siguientes razones:

- ◆ De acuerdo a lo establecido en el artículo 133 del Código de Comercio, las sociedades adquieren personalidad jurídica, o calidad de sujetos de derecho desde el momento de inscripción en el registro de Comercio de Bolivia.
- ◆ Desde el momento de su inscripción, los actos comerciales surten efectos contra terceros, alcanzando oponibilidad y publicidad.
- ◆ El registro de los actos comerciales es indispensable para determinar los derechos y obligaciones de los comerciantes.
- ◆ El Registro de Comercio de Bolivia es público, toda persona tiene derecho a consultar y obtener la información que requiera.
- ◆ Ante la necesidad de probar un derecho actos de comercio, la acreditación de un certificado de Registro de Comercio hace plena prueba.
- ◆ Toda persona con trámite en curso que haya sido objeto de una errónea aplicación de la norma, podrá interponer los recursos de ley:
  - Reclamación Directa
  - Reclamación Administrativa
  - Recurso de Revocatoria
  - Recurso Jerárquico

Una vez que se registra un acto de comercio, surge por parte del Servicio de Registro de Comercio la obligación de proteger el derecho del comerciante de posibles registros de terceros que atenten o vulneren dicho derecho.

En el caso específico de la microempresa es necesario que se efectúe el Registro Nacional de Pequeños Productores para obtener la tarjeta empresarial, este procesamiento tendrá la duración de 1 día hábil.

### 2.5.13. REGISTRO NACIONAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

(MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA)

El Registro Nacional de Pequeños Productores es el órgano establecido a los fines de proveer información referida a la micro y pequeña empresa, el mismo que es administrado por el Concesionario del Registro de Comercio – FUNDEMPRESA, quién emite la Tarjeta Empresarial.

## 2.6. MARCO INSTITUCIONAL DE LA UMSA

*Luego de haber recopilado toda la información con referencia al Marco Legal de la Microempresa en Bolivia, ahora se ve conveniente mencionar la parte institucional de la Universidad Mayor de San Andrés con relación a la intervención que tendrá la misma en la investigación, para posteriormente sintetizar los puntos más importantes y relacionarlas.*

### 2.6.1. ORGANIZACIÓN DE LA UMSA

La UMSA es una organización social, cuya naturaleza la identifican como una Institución de Educación Superior, Autónoma gratuita que forma parte del Sistema Universitario Boliviano, en la percepción que establece la Constitución Política del Estado en sus Artículos 185, 186, 187, siendo la base de su constitución la representación democrática de los Estamentos Docente Estudiantil y el apoyo del personal administrativo.

*La normativa en el ámbito nacional universitario es el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana y las resoluciones de las conferencias. De manera interna la UMSA cuenta con el Estatuto Orgánico, aprobado en el 1er Congreso Interno de la UMSA. el 31 de octubre de 1998.*

La UMSA., contempla en su Estatuto Orgánico, Título 1 Disposiciones Generales, Art. 1 (Naturaleza) se menciona que la UMSA es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana, en igual jerarquía que las demás Universidades del Sistema.



## **2.6.2. ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

### **2.6.2.1. TITULO I, DISPOSICIONES GENERALES, Art. 1**

*La Universidad Mayor de San Andrés es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana en igual jerarquía que las demás universidades, en el sentido establecido por la Constitución Política del Estado en sus artículos 185 al 187, el acta de Constitución de la Universidad Boliviana y su Estatuto Orgánico.*

*Después de haber realizado un minucioso estudio del Estatuto Orgánico de la UMSA, que tiene primacía sobre las demás disposiciones y normas universitarias, se pudo comprobar que no menciona ningún punto específico que pueda favorecer a la presente investigación. De acuerdo a lo mencionado anteriormente la UMSA forma parte de la Universidad Boliviana, indicando que las normas de la Universidad Boliviana se consideran insitas y se aplicarán supletoriamente en caso de ambigüedad o vacío en el Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés, es por este motivo que el tema de investigación se regirá a los reglamentos del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.*

## **2.6.3. REGLAMENTOS DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS**

*La creación de Empresas Universitarias es mencionada únicamente en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, siendo esta la máxima instancia que regula a las universidades del sistema se tomara en cuenta en el presente documento.*

### **2.6.3.1. ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA CAPÍTULO V, EMPRESAS UNIVERSITARIAS**

*Según el Capítulo V, de Empresas Universitarias, del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana se hace mención de los siguientes artículos:*

- **Artículo 116°.-** La organización de empresas universitarias debe consultar y responder a los requerimientos de desarrollo regional y nacional y de los objetivos académicos de la Universidad Pública Boliviana.
- **Artículo 117°.-** *El funcionamiento y la administración de las empresas universitarias, independientes de las normas en vigencia, están sujetas a los principios, objetivos, fines y disposiciones estatutarias y reglamentarias de la Universidad Pública Boliviana.*
- **Artículo 118°.-** Las empresas universitarias a través de su Directorio, podrán gestionar y obtener el financiamiento necesario de instituciones crediticias nacionales e internacionales de acuerdo a las normas jurídicas correspondientes, previa autorización del Consejo Universitario.

Como se puede verificar no existe ninguna norma en el Estatuto Orgánico de La Universidad Boliviana que pueda ser empleado como instrumento de apoyo a la microempresa universitaria es por tanto que se vio conveniente, proponer a la microempresa como concesionaria, ya que el principal objetivo es demostrar la capacidad de los estudiantes universitarios en la creación de microempresas.

#### **2.6.4. REGLAMENTO ESPECÍFICO PARA LA CONCESIÓN DE SERVICIOS EN LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

Los fines y objetivos generales señalados en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, incorporados a plenitud dentro de la Universidad Mayor de San Andrés menciona como función: llegar a formar profesionales idóneos en todas las esferas de la sociedad<sup>21</sup>, también menciona la importancia de los servicios básicos que son necesarios para la formación de los estudiantes, es por ésta razón que el H.C.U. de la Universidad Mayor de San Andrés para dar cumplimiento a los objetivos delineados y en observancia al Estatuto Orgánico, elabora y aprueba el “Reglamento específico para la concesión de Comedores, Café comedores, Kioscos

---

<sup>21</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO, Departamento de Planificación y Coordinación UMSA, Pág. 108

de alimentos, Kioscos de golosinas, kiosco odontológico, librerías y baños higiénicos”, con el propósito de garantizar los procesos para prestar bienes y servicios básicos, en esta medida éste reglamento contiene normas y procedimientos para la adjudicación de espacios dentro de los predios universitarios.

La concesión puede ser otorgada a una persona natural o jurídica a cambio de una contraprestación económica con la obligación de restituirla en el mismo estado con la que se le adjudicó.

*Por lo indicado anteriormente solo se concesionan los principales servicios de la universidad a terceros, siendo estas microempresas potenciales alternativas de trabajo para los universitarios emprendedores.*

En los últimos años la microempresa en la Universidad Mayor de San Andrés no ha tenido mucha aplicación, debido a la inexistencia de instrumentos normativos universitarios que puedan facilitar el funcionamiento de las mismas, a pesar de que la comunidad universitaria esta llena de emprendedores aptos para el manejo de microempresas, están inmersos en una sociedad poco alentadora que requiere mayores fuentes de empleo.

El mundo académico se tiene que poner a disposición de la dinámica del sistema de creación de MyPE's siendo un paso para la formación de grandes empresas.

## **2.6.5. RELEVANCIA DE LA MICROEMPRESA EN BOLIVIA Y SU**

### **INTERRELACIÓN CON LA UMSA**

Hoy día en que adquiere gran relevancia la actitud de los ciudadanos ante las ideas y desarrollos más innovadores que se generan en la sociedad, la Universidad Mayor de San Andrés consciente de que padece un déficit emprendedor considera su fomento como una necesidad social, fundamental en la creación de empleo, en la mejora de la competitividad y en el crecimiento económico.

En este sentido, el reto al que se enfrenta la Universidad Mayor de San Andrés consiste en identificar los factores claves para crear las condiciones en que puedan prosperar las iniciativas y las actividades emprendedoras.

Es así, que a partir del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), la educación en el espíritu emprendedor ha adquirido gran relevancia como motor para una cultura empresarial más dinámica, donde se admite que tanto en los ámbitos de educación y formación como de habilidades aún tiene que llevarse a cabo una importante labor.

En los últimos años, se ha reconocido la necesidad de crear políticas de educación y de formación que fomenten una cultura emprendedora e innovadora, que tiene por finalidad desarrollar en los alumnos el espíritu emprendedor a través del conocimiento de las cualidades emprendedoras y de la evolución en la percepción y actitud ante el cambio, a la vez que contribuye a que el alumno consiga los objetivos generales de la Educación Universitaria que Comprende el conjunto de cualidades y habilidades que conforman el espíritu emprendedor, de modo que, a través del fomento y desarrollo de diversos aspectos emprendedores, se potencian las habilidades del alumno para que luego pueda aplicar en el trabajo diario y se le estimule para afrontar en las mejores condiciones los retos que plantea la sociedad actual.

***CAPITULO III***  
***METODOLOGIA***  
***DE LA***  
***INVESTIGACIÓN***

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar el presente trabajo, es necesario contar con la metodología necesaria que permita obtener información, resultados concretos y verídicos que favorezcan a la investigación de campo y al desarrollo de la propuesta.

La característica del trabajo, se basa en la elaboración de un Plan de negocios, que comprende la búsqueda, recopilación, y análisis en forma sistemática de la información relacionado con el trabajo de investigación que permitan juzgar cualitativamente y cuantitativamente las ventajas y desventajas de invertir recursos financieros en una determinada iniciativa o emprendimiento.

#### **3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método científico cuidadoso y rigurosamente realizado, a utilizarse en la presente investigación es el deductivo, que es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones<sup>22</sup>.

Con el método deductivo se va analizar los pasos legales, administrativos, técnicos y financieros para luego proponer un modelo de microempresa de servicios, partiendo de datos generales para llegar a lo particular.

##### **3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizará con el método **analítico-descriptivo**, el método analítico, es la descomposición de un todo en sus elementos e implica los siguientes pasos: “observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno, enumeración de las partes, ordenamiento y clasificación”<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> GUIA PARA ELABORAR LA TESIS, Zorrilla Santiago y Miguel Torrez, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, Pág. 45.

<sup>23</sup> GUIA PARA ELABORAR LA TESIS, Zorrilla Santiago y Miguel Torrez, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, Pág. 49.

La descriptiva, “es la especificación de propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido al análisis”<sup>24</sup>.

El estudio descriptivo de la conformación de Microempresas Universitarias busca especificar en base a conceptos, cuales son los elementos necesarios en el entorno y relacionarlo al medio donde se desea implantarlo, específicamente en la Universidad Mayor de San Andrés, para determinar las funciones del entorno (docentes y estudiantes universitarios), lo que permitirá el análisis de las causas y los efectos del problema planteado para lograr el alcance de los objetivos, se obtendrá así un modelo técnico y legal de Microempresa Universitaria que permita el desarrollo de ciertos criterios para formular conclusiones basadas en la realidad del problema.

### 3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN

Una vez definido el problema a investigar, los objetivos y elegido el tipo de diseño de investigación que se va utilizar, es preciso definir cual va ser la población o universo en la que se va aplicar la investigación. La población o universo está formada por todos los elementos o sujetos que se quiere estudiar y que podrían ser observados individualmente en el estudio. Por las características de la investigación se tomara en cuenta cuatro grupos identificados:

**1° GRUPO:** Está conformado por el total de estudiantes matriculados en la Universidad Mayor de San Andrés en la gestión 2008, que asciende a un total de 74.345 <sup>25</sup>.

**2° GRUPO:** Conformado por el total de estudiantes matriculados en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés en la gestión 2008, que asciende a un total de 2788.

---

<sup>24</sup> METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN, Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Baptista, McGraw Hill México, 2003, pág. 117.

<sup>25</sup> INVESTIGACION, EDUCACION SUPERIOR Y DESARROLLO EN EDUCACION.

[www.ascun.org.co/eventos/encuentrointegracionandina/ramirotapia.pdf](http://www.ascun.org.co/eventos/encuentrointegracionandina/ramirotapia.pdf)+estudiantes+matriculados+en+la+U.

**3° GRUPO:** Conformado por los docentes titulares e interinos de la Universidad Mayor de San Andrés (TRABAJO DIRIGIDO-PROGRAMA PARA DOCENTES EMPRENDEDORES EN LA UMSA).

**4° GRUPO:** Está conformado por las Microempresas de Servicios asentadas en los predios de la Universidad Mayor de San Andrés.

### 3.3. DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se utiliza la selección de una muestra de sujetos o elementos, que no es más que “Un sub grupo de la población o universo, consistente en la selección de una muestra representativa de la población o universo que ha de investigarse.”<sup>26</sup>

Los requisitos fundamentales que debe reunir la muestra son: <sup>27</sup>

-Debe comprender parte del universo y no la totalidad de éste.

-Debe ser representativa en cuanto a las características de la población. Si hay distintos sujetos con distintas características, la muestra deberá representarlos en idénticas proporciones a las de la población.

El levantamiento de la información, en el caso de los estudiantes y docentes, se la realizará a través del “muestreo por juicio” dependiendo este de la valoración que el investigador tiene del tema. En los servicios establecidos al interior de la U.M.S.A., se efectuará el “censo”, los cuales están estratificados de acuerdo a características de los servicios: cafeterías, fotocopias, baños universitarios y seguridad.

---

<sup>26</sup> GUIA PARA ELABORAR LA TESIS, Zorrilla Santiago y Miguel Torrez, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, Pág. 79.

<sup>27</sup> Idem.



- **El primer grupo;** esta conformado por 2788 estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas ya que su formación universitaria está relacionada con el emprendimiento.
- **El segundo grupo;** esta conformado por 19187 estudiantes de las siguientes Carreras: Facultad. de Ciencias. Económicas. y Financieras - Carrera Administración de Empresas, Facultad. de Derecho y Ciencias. Políticas - Carrera de Derecho, Facultad. de Medicina - Carrera de Medicina, Facultad de Ingeniería - Carrera de Ingeniería Electrónica, Facultad. de Arquitectura y Artes – Carrera de Arquitectura, seleccionados respectivamente por su amplitud en estudiantes e importancia para la U.M.S.A.
- **El tercer grupo,** 63 docentes de la carrera de Administración de Empresas, por ser parte de la formación de estudiantes relacionados con la actividad empresarial.
- **El cuarto grupo** está conformado por 48 propietarios de negocios de servicios: de alimentos, fotocopiado, de seguridad y servicio de limpieza establecidos dentro los predios de la Universidad.

### CUADRO N° 11

#### ESTRATIFICACION DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

ESTRATOS DE LA MUESTRA		Tamaño de la muestra	muestra
<b>ESTUDIANTES - Investigación de Mercado</b>			
FACULTAD	CARRERA		
Facultad de Cs. Eco. y Financieras	Administración de Empresas		
Facultad de Derecho y Cs. Políticas	Derecho.		
Facultad de Medicina	Medicina.		
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Electrónica		
Facultad de Arquitectura y Artes	Arquitectura		
TOTAL		19187	104
<b>ESTUDIANTES – Emprendimiento</b>			
Facultad de Cs. Eco. y Financieras	Administración de Empresas	2788	195
<b>DOCENTES</b>			

Facultad de Cs. Eco. y Financieras		Administración de Empresas		63	27
<b>MICROEMPRESAS DE SERVICIOS (Censo)</b>					
<b>CAFETERIA</b>	<b>FOTOCOPIAS</b>	<b>BAÑOS UNIVERSITARIOS</b>	<b>SEGURIDAD</b>		
5	21	21	1	48	48

**Fuente:** Elaboración propia

En el cuadro N° 11, se observa el número de microempresas de servicios existentes dentro la Universidad que llegan a un total de 48, siendo la más numerosa el servicio de fotocopias que es de 21 microempresas debido a la gran demanda existente por parte de los estudiantes, posteriormente se encuentra el servicios de los Baños Públicos que son también 21 y están distribuidos en los diferentes campus universitarios que son objetos de nuestra investigación, en cuanto al número del servicio de cafetería son 5 las microempresas existentes, con referencia al servicio de seguridad existe solamente una empresa debido a que pertenece a la Policía Nacional.

Es importante mencionar que para esta investigación se realizó la técnica de entrevista directa a la Rectora de la Universidad Mayor de San Andrés Dra. Teresa Rescala Nemptala, y a la Lic. Ema Castellón encargada de la Jefatura de División Social de la UMSA.

### 3.3.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La información sobre los estudiantes matriculados de la gestión 2008, se obtuvo del Depto. de Estadística (C.P.D.I) de la UMSA,.

#### FORMULA DE MUESTREO PROBABILISTICO

$$Z^2 * N * p * q$$

A continuación se identificará el tamaño de la Muestra en cada grupo identificado.

▪ **Tamaño de la muestra de estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas**

Tomando como base previas investigaciones acerca del Perfil del Emprendedor a estudiantes, realizados en la Carrera de Administración de Empresas<sup>28</sup>, se ha visto conveniente realizar una breve investigación con el objetivo de conocer cual es la disposición de los estudiantes para emprender un negocio. Por tanto se ha determinado la siguiente muestra probabilística.

Donde :

N = Población del total de estudiantes de la gestión 2008 de la carrera de Administración de Empresas que ascienden a un total de 2788 estudiantes.

n = Muestra

p = Probabilidad de cumplimiento, es decir proporción de estudiantes que desearían realizar un emprendimiento, donde: p=0.50

q = Probabilidad de que no ocurra el evento; q = 1-p , donde: q = 0,50, es decir estudiantes que no desearían realizar un emprendimiento

Z = Valor de probabilidad de la norma estándar, es el nivel de confianza o significación, en este caso: Z= 1,96.

e = Error permisible, con la cual se realiza la investigación, en nuestro caso: e = 7%.

Reemplazando en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 2788 * 0,5 * 0,5}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (2788 - 1) * (0,07)^2}$$

$$n = 194,7$$

$$n = \mathbf{195 \text{ ÓPTIMO}}$$

El tamaño de la muestra obtenida es de 195 estudiantes universitarios en general y será la base para determinar si el estudiante de la Carrera de

<sup>28</sup> PERFIL DEL EMPRENDEDOR, Tesis de Grado, Carrera Administración de Empresas. 2006.

Administración de Empresas tiene la disposición y la capacidad de generar su propio emprendimiento.

▪ **Tamaño de la muestra de estudiantes para análisis del mercado**

Del Universo conformado por las 13 facultades y 54 carreras que cuenta la UMSA, 5 de las carreras agruparan el Tamaño de la muestra de estudiantes, para la presente investigación recurriendo a la aplicación de la muestra de juicio<sup>29</sup>, en la cual sus elementos son seleccionados mediante juicio personal del investigador.

Las Carreras de las facultades a ser tomados en cuenta para la presente investigación son las siguientes:

**Cuadro N° 12**

**NUMERO DE ESTUDIANTES POR CARRERA**

FACULTAD	CARRERA	NUMERO DE ESTUDIANTES 2007
Facultad de Cs. Eco. Y Financieras	Administración de Empresas	2788
Facultad de Derecho y Cs. Políticas Facultad de Medicina	Derecho. Medicina.	10344 2611
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Electrónica	1244
Facultad de Arquitectura y Artes	Arquitectura	2200
<b>TOTALES</b>		<b>19187</b>

**Fuente:** CPDI – UMSA

*Una vez seleccionadas las 5 carreras que comprenden el tamaño de la muestra que es de 19187 estudiantes universitarios, se permite la aplicación del muestreo probabilístico, como se puede observar a continuación:*

Donde :

<sup>29</sup> TEORÍA BÁSICA DEL MUESTREO, <http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml>.

$N$  = Población del total de estudiantes de la gestión 2008 de las carreras a ser tomadas en cuenta para la encuesta que ascienden a un total de 19187 estudiantes.

$n$  = Muestra

$p$  = Probabilidad de cumplimiento, es decir proporción de estudiantes matriculados en relación al total de inscritos, donde:  $p=0,87$

$q$  = Probabilidad de que no ocurra el evento;  $q = 1-p$ , donde:  $q = 0,13$ , es decir del total de inscritos en relación al total de matriculados.

$Z$  = Valor de probabilidad de la norma estándar, es el nivel de confianza o significación, en este caso:  $Z= 1,96$ .

$e$  = Error permisible, con la cual se realiza la investigación, en nuestro caso:  $e = 7\%$ .

Reemplazando en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 19187 * 0,50 * 0,50}{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 + (19187 - 1) * (0,07)^2}$$

$$n = 104,37$$

$$n = \mathbf{104 \text{ ÓPTIMO}}$$

El tamaño de la muestra que deberá ser seleccionado es de 104 alumnos en general y será la base de información para el análisis de mercado, sobre los servicios universitarios que se proporcionan en los predios de la UMSA. Para cada carrera se puede distribuir proporcionalmente de acuerdo al total de estudiantes.

En el Cuadro N°13 se pondera por carrera el número de estudiantes que serán encuestados:

**Cuadro N ° 13**

**MUESTRA PONDERADA DE ESTUDIANTES POR CARRERA**

CARRERA	Total de estudiantes N	Porcentaje	Muestra de Estudiantes N
---------	---------------------------	------------	-----------------------------

Administración de Empresas	2788	16	17
Derecho.	10344	51	53
Medicina	2611	15	16
Ingeniería Electrónica	1244	6	6
Arquitectura	2200	12	12
<b>TOTALES</b>	<b>19187</b>	<b>100.00</b>	<b>104</b>

***Fuente: Elaboración propia***

**El desarrollo de la investigación será enfocada de la siguiente manera:**

**La muestra ponderada para las diferentes carreras que se tomaron en cuenta para la investigación es la siguiente: Administración de Empresas 15% es decir que se encuestarán a 17 estudiantes, Derecho 51% lo que significa que serán encuestados 53 estudiantes, Medicina 15% es decir que del total serán encuestados 16 estudiantes, Ingeniería Electrónica se encuestará a 6 estudiantes que representa el 6% de su población estudiantil y Arquitectura conformada por el 12% del total de alumnado siendo encuestados 12 estudiantes.**

## ▪ Docentes de la Carrera de Administración de Empresas

Los Docentes titulares e interinos de la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA gestión 2008, asciende a un total de 63 docentes (datos obtenidos de la oficina de Kardex de la Carrera Administración de Empresas) para lo cual el levantamiento de la información se la realiza tomando en cuenta la Evaluación Anual Docente, 2008<sup>30</sup> de la Carrera de Administración de Empresas en donde se asigna un valor numérico de calificación a los docentes en emprendimiento, siendo el número de docentes encuestados 27. Se tomo esta decisión ya que al hacer la encuesta piloto, algunos docentes explicaron que no correspondían al área de emprendimiento, por Ejemplo: Finanzas, Contabilidad, Sociología y Derecho entre otras. La evaluación mencionada es únicamente realizada en la Carrera de Administración de Empresas y no así en otras carreras.

## ▪ Muestra de Microempresarios o vendedores dentro los predios de la Universidad

Para el análisis del entorno de la competencia de los servicios universitarios, se ha elaborado un censo de las microempresas de acuerdo a los servicios establecidos en los predios universitarios de la Universidad Mayor de San Andrés, los cuales están estratificados de acuerdo a sus respectivas características.

### ▪ Servicio de alimentos

De acuerdo a la observación, se obtuvo información de las Microempresas de servicios de alimentos, ubicados en los predios de la UMSA. En la universidad existen servicios de café, siendo algunas de ellas más dimensionales que otras, ofrecen distintos alimentos a los universitarios. Se identificó a estos servicios

---

<sup>30</sup> EVALUACION ANUAL DE DOCENTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Dirección de Carrera. 2008.

dedicados a la alimentación como microempresas, para nuestro estudio existen 5 cafeterías, como se puede observar en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 14**  
**MICROEMPRESAS DE SERVICIOS**

CARRERA	CAFETERIA
Adm. de Empresas (Monoblock Central)	1
Derecho.	1
Medicina	1
Ingeniería	1
Arquitectura	1
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

▪ **Servicio de Reproducción o Fotocopiado**

De acuerdo a la observación realizada en los predios a ser tomados en cuenta para la investigación, se evidenció que existe el servicio de fotocopias tanto dentro como fuera de la universidad. La oferta del servicio de fotocopias para la población universitaria en los predios al interior de la UMSA son dadas en concesión por los Centros de Estudiantes y por los Centros Facultativos. El pago por energía eléctrica y agua potable lo realiza el propietario al Tesoro Universitario de la UMSA vía Depto. de Bienestar Social por un monto de Bs. 200.- cumpliendo la resolución N° 51-96 del Comité Ejecutivo del Honorable Concejo Universitario (H.C.U.). En el cuadro siguiente se observa la cantidad de servicios de fotocopias existentes dentro la U.M.S.A.:

**Cuadro N° 15**  
**MICROEMPRESAS DE SERVICIOS**

CARRERA	FOTOCOPIAS
---------	------------



Adm. de Empresas (Monoblock Central)	6
Derecho.	6
Medicina	2
Ingeniería	6
Arquitectura	1
<b>TOTALES</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### ▪ Servicio de baños universitarios

La información se obtuvo mediante observación directa realizada en los predios universitarios que son objeto de estudio, evidenciándose la existencia y funcionamiento de baños públicos universitarios establecidos para las necesidades de los mismos, siendo disgregada de acuerdo a la facultad. Del total de los mingitorios existentes fueron dados en concesión 7 baños públicos universitarios, por el Depto. de Bienestar Social; sin embargo en los predios de Medicina e Ingeniería los baños universitarios no están dados en concesión, siendo los encargados de la limpieza el personal administrativo de la UMSA. En el cuadro siguiente se puede evidenciar la cantidad de baños existentes en la Universidad:

**Cuadro N° 16**

#### **MICROEMPRESAS DE SERVICIOS**

<b>CARRERA</b>	<b>BAÑOS UNIVERSITARIOS</b>
Adm. de Empresas (Monoblock Central)	2
Derecho.	3
Medicina	10
Ingeniería	4
Arquitectura	2
<b>TOTALES</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### ▪ Servicio de Seguridad

Se pudo observar que los predios universitarios que son objetos de estudio en la investigación, cuentan con seguridad policial perteneciendo todos ellos a

inteligencia dependiente del Comando de la Policía Nacional, por lo general dos están uniformados y cierta cantidad de policías están de civil, mezclados con la comunidad estudiantil para pasar desapercibidos y así cumplir la protección universitaria requerida.

### **3.4. FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Una vez realizado el plan de la investigación a desarrollar y resueltos los problemas que plantea el muestreo, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación o trabajo de campo. Para la recogida de los datos se utilizan diversas fuentes:

#### **3.4.1. FUENTES PRIMARIAS**

La cual se refiere a la información recolectada de primera mano, es decir información obtenida en el lugar donde ocurren los hechos. Para el presente trabajo se obtendrá información primaria de los sujetos de estudio: Universitarios, docentes de la carrera de Administración de Empresas y microempresarios de la U.M.S.A., respecto a su relación directa con la conformación de microempresa universitaria. Para tal propósito se utilizó el siguiente instrumento de investigación:

- **Entrevista**

Una entrevista es un texto expositivo en el que se recoge el diálogo mantenido por una persona con un personaje del que se quiere dar a conocer su forma de pensar o de actuar. Su finalidad es informativa; por ello, las entrevistas son de tipo expositivo.

*Se aplicará la técnica de entrevista directa a la Sra. Rectora de la UMSA, con el propósito de obtener información precisa acerca de la aplicación que tendrá el Modelo de Microempresas Universitarias. (VER ANEXO N° 1)*

- **Encuesta**

*El cuestionario constituye una técnica o instrumento de recopilación de información que permite recoger opiniones, posturas, conductas y características de los sujetos de investigación, en este caso de la Universidad Mayor de San Andrés: universitarios, docentes y microempresarios. (VER ANEXOS N° 2, 3, 4)*

- **Diseño de los instrumentos de investigación**

Para los instrumentos de investigación como las encuestas y la entrevista, se ha utilizado un diseño formal estructurado, en las encuestas se caracteriza la utilización de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas y de elección múltiple que permite obtener información precisa. En la entrevista se caracterizan los atributos de una buena conversación como la sensibilidad, flexibilidad e imaginación, para que llegue a tener interés en el público permitiéndonos estas cualidades acceder a información de primera mano para los fines consiguientes.

### **3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Se basa en el estudio de todo el arsenal de escritos, películas, fotografías, reproducciones de sonidos y objetos de toda clase que puedan ser considerados documentos, es decir información recopilada y documentada en:

- Datos estadísticos de estudiantes matriculados en la U.M.S.A.
- Fuentes bibliográficas referidas a la creación de microempresas.
- Fuentes bibliográficas referidas al emprendimiento.

Que permiten establecer elementos de análisis técnicos conceptuales para elaborar una propuesta apropiada a las demandas y necesidades de los estudiantes de la universidad

### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS**

Una vez realizado la recopilación y registro de datos, estos se sometieron a un proceso de análisis o examen crítico que permitió precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción.

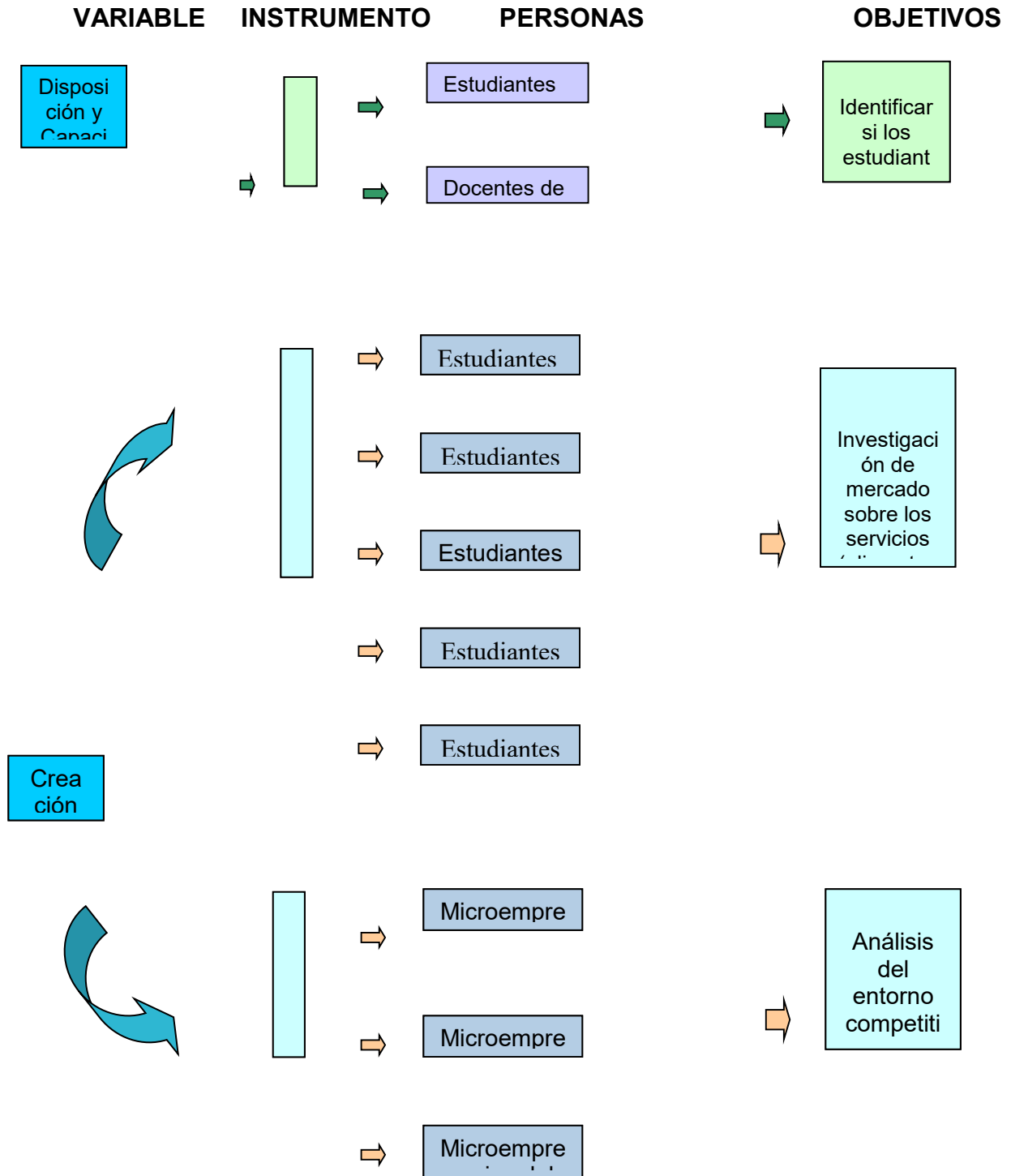
Obtenida la información de los grupos involucrados en el estudio, se procedió a ordenar y sistematizar los datos a efectos de poder preparar sus análisis, la información que se obtuvo fue incorporada a equipos de cómputo a través de programas específicos como Word y Excel con el propósito de facilitar su manejo.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas como el análisis de la entrevista realizada permitieron establecer conclusiones generales y posteriormente formular recomendaciones a cerca de cómo llevar adelante la conformación técnica y legal de la Micro empresa Universitaria. Posteriormente, en función a las recomendaciones efectuadas se elaboró una estrategia de implantación para la Micro Empresa Universitaria.

# ***CAPITULO IV***

# ***DIAGNOSTICO***

### GRAFICO N° 4 ESQUEMA A SEGUIR PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



**Fuente:** Elaboración propia

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO

El presente diagnóstico se orienta a analizar la información recopilada con relación a la disposición que tiene el estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la UMSA para emprender y posteriormente proceder a la creación de la Microempresa Universitaria y diseñar una estrategia de implantación de la misma.

Con los resultados obtenidos se espera verificar su correspondiente alcance, procediendo de esta manera a dar respuestas y soluciones al problema planteado

#### 4.1. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

##### 4.1.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer, en cuanto a emprendimiento, si el estudiante de la UMSA, tiene la disposición y la capacidad para crear su propia empresa.

##### 4.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico, para conocer la disposición y capacidad emprendedora que tiene el universitario para crear su propio negocio, mediante los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.
- Conocer, mediante los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, si los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, incentivan los emprendimientos en los estudiantes universitarios.
- Realizar las conclusiones sobre los resultados obtenidos en cuanto a la disposición que tiene el universitario de la carrera de Administración de Empresas para realizar un emprendimiento.

## 4.2. DIAGNOSTICO SOBRE LA DISPOSICION QUE TIENE EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO PARA EMPRENDER UN NEGOCIO

Con el fin de identificar si el estudiante de la universidad cuenta con la disposición y la capacidad para crear su propio negocio, el diagnóstico se realizó bajo los siguientes criterios:

- Evaluación del estudiante de la carrera de Administración de Empresas en cuanto a emprendimiento orientado particularmente a la generación de empresas.
- Para realizar esta evaluación se propuso trabajar en dos niveles. Así en el primer nivel del diagnóstico se buscó establecer si el universitario cuenta con la disposición de realizar un emprendimiento empresarial.
- En un segundo nivel se realiza un diagnóstico sobre si las autoridades y docentes de la Universidad promueve formas y mecanismos que incentiven esta actividad emprendedora. (Entrevista al Ex-Rector de la UMSA, Dr. Jorge Ocampo, Jefatura División de Trabajo Social Lic. Emma Castellón, Rectora de la UMSA Dr. Teresa Rescala Nemtala).

## 4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para los resultados obtenidos se consideraron los objetivos, las características de la información obtenida, las sugerencias y planteamientos realizados sobre la creación de Microempresas Universitarias a través del emprendimiento Universitario.

Una vez recolectados los datos, evaluamos la **confiabilidad** y **validez** de los instrumentos utilizados. Primeramente revisamos el material producto de las entrevistas, las observaciones, los documentos escritos y encuestas, lo que posteriormente permitió tabular y sistematizar la información.



- **Resultados obtenidos del sector de estudio sobre la disposición y habilidad que tiene el estudiante de la Carrera de Administración de empresas para emprender un negocio**

Los estudiantes universitarios fueron elegidos con el único criterio de su aceptación voluntaria a responder a la encuesta.

La población que sirvió de base a la investigación no está involucrada de manera directa con emprendimiento alguno por lo tanto es razonable realizar una encuesta sobre la tendencia o disposición que tiene un estudiante para emprender.

*Los resultados que se obtuvo con relación a la tendencia que tienen los estudiantes para emprender se puede observar en el anexo 6.*

- **Resultados obtenidos sobre el incentivo proporcionado por los docentes a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas con relación al emprendimiento.**

En cuanto a los docentes (ver anexo 7, Resultados obtenidos sobre el incentivo proporcionado por los docentes a los estudiantes universitarios con relación al Emprendimiento) expresaron lo siguiente:

- La Universidad forma profesionales orientados al mundo empresarial; pero las cátedras que se imparten en la Universidad incentivan poco en los estudiantes universitarios para realizar emprendimientos, lo que significa que el incentivo proporcionado por el docente al estudiante universitario es muy escaso.
- La mayoría de los Docentes mencionaron que la formación académica recibida no fue orientada para crear su propia empresa, por ser teórica, lo que no impidió su participación en emprendimientos de naturaleza privada. Es por eso que consideran que práctica y ciencia son importantes en la formación de un profesional porque permite mejores resultados, ambas se conjugan para el logro de objetivos.

- Además manifestaron que se debería dar mayor importancia a la formación de emprendedores por que se constituye en la alternativa viable de cubrir la demanda laboral que existe en nuestro país, fortaleciendo las asignaturas inherentes al tema y motivando la creatividad y el emprendimiento micro empresarial con ello se estaría contribuyendo al desarrollo del país.
  - Por lo tanto aceptarían la invitación de estudiantes para formar una microempresa, para explorar el ingenio y creatividad motivándolos a trabajar en equipo lo que significa que están dispuestos a compartir sus conocimientos y las experiencias adquiridas en empresas que establecieron.
- **Resultados de la investigación de mercado a estudiantes sobre servicios universitarios en la UMSA.**

En cuanto a la investigación de mercado, sobre los servicios universitarios que se ofrecen dentro los predios universitarios de la UMSA (Ver anexo 8, Investigación de mercado a estudiantes sobre servicios universitarios en la UMSA) una gran proporción de los estudiantes manifestaron que no están satisfechos con los mismos, está necesidad identificada es desarrollada en el proceso de la elaboración de la Propuesta de la presente investigación.

- **Resultados del análisis de entorno competitivo de servicios - microempresarios de la UMSA.**

Con relación a los microempresarios (Ver anexo 9, Análisis del entorno competitivo de servicios - Microempresarios de la UMSA), podemos afirmar que son personas emprendedoras, que establecieron negocios que son rentables dentro la Universidad, siendo impulsados por la necesidad económica, por el capital que poseen, por la experiencia en el negocio y por la demanda del servicio.

El desconocimiento sobre conceptos de gestión empresarial no impidió que establecieran un negocio propio, asegurando que los emprendimientos se dan por experiencias prácticas.

Al realizar el análisis de la competencia, al interior de la UMSA, se pudo advertir la existencia de una gran demanda de servicios a la comunidad universitaria las que pueden ser atendidas por los estudiantes universitarios, como ser: Cafetería, fotocopias, baños públicos, seguridad entre otros.

- **Entrevista Autoridades de la U.M.S.A.**

La Rectora de la UMSA Dra. Tereza Rescala Nemptala expuso lo siguiente, la UMSA debe atender oportuna y efectivamente las demandas de nuestro país formando profesionales de acuerdo a los requerimientos de la ciudadanía, porque se está viviendo un proceso histórico trascendental que incumbe a todos. En estas circunstancias, la UMSA no tiene posibilidades de sobrevivir con dignidad y verdadera autonomía si persiste en su estilo de gestión, estructura administrativa y modelo académico. El eje de una institución universitaria pública no puede ser otro que el académico y científico al servicio de la comunidad. Los egresados de nuestra Casa Superior de Estudios, encuentran cada vez menos oportunidades de trabajo que aquellos que egresan de universidades privadas, no por su calidad, sino por los obstáculos que nuestros estudiantes tienen para titularse, prolongando el tiempo real de sus licenciaturas. Lo que agrava la imposibilidad de continuar con estudios de postgrado.

Ante la sugerencia de la creación de Microempresas Universitarias y el desarrollo de Planes de negocios constituidas por universitarios indicó, que está dispuesta a apoyar e impulsar estos emprendimientos importantes, para que los egresados se inserten en la actividad empresarial y logren al mismo tiempo la creación de sus propias fuentes de empleo generando recursos económicos. Para ello se deberá crear las condiciones necesarias de trabajo que a su vez puedan generar condiciones de bienestar para el estudiante al ser participe del emprendimiento y sea una ayuda para solventar sus estudios y no este en busca de trabajo.

En la entrevista indirecta realizada a la Lic. Emma Castellón, Jefatura División de Trabajo Social, manifestó su preocupación ante el desempleo existente en nuestro país, indicando que los estudiantes de la Universidad deberían estar consientes de

este problema, para ello se deben crear microempresas formadas por universitarios que atiendan demandas de la población.

#### **4.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

En cuanto a la disposición que tiene los estudiantes universitarios para emprender un negocio, considerando que la Carrera de Administración de Empresas forma profesionales con visión empresarial, característica de los emprendedores, se llega a las siguientes conclusiones:

- Al iniciar la encuesta se puede observar que el porcentaje de los estudiantes con tendencia a emprender un negocio (58%) es mayor con relación a los que no desean emprender (42%); pero cuando responden a las preguntas 7, 8 y 9 (relacionadas con la capacidad para asumir riesgos al emprender un negocio, la responsabilidad que requiere la misma y los sacrificios que se deben realizar en un proyecto empresarial) la figura cambia, es decir que el número de estudiantes que no tienen la disposición a emprender se incrementa en un promedio de 60%, lo que significa que solo un promedio del 40% de los estudiantes de la carrera de Administración de empresas están dispuestos a realizar emprendimientos al concluir sus estudios universitarios.
- La principal razón que identificaron los estudiantes para no emprender un negocio una vez finalizado sus estudios, fue la falta de capital o recursos económicos, también identificaron otras causas o razones que les imposibilitaría emprender entre las que sobresalen la falta de interés, es decir, no les atrae por ninguna razón emprender, la inexperiencia, el factor tiempo, el miedo a la responsabilidad que implica emprender y el hecho de encontrarse seguros como empleados de una empresa privada o pública.
- Pero cuando responde a la pregunta 11 relacionada con la creación de negocios en sociedad, el porcentaje de los estudiantes con tendencia a realizar un emprendimiento se incrementa en 76%, significando que los estudiantes realizarían un emprendimiento empresarial solo entrando en sociedad con algún

compañero o compañeros, lo que significa que esto les daría seguridad al compartir responsabilidades tanto en el capital invertido como también en la toma de decisiones.

- La principal razón que exponen los estudiantes con disposición a emprender un negocio es por la necesidad económica, es decir, la conciencia de que los ingresos serán superiores si le pertenecen en la totalidad otras razones mencionadas son la autonomía es decir el hecho de no tener un jefe a quién rendirle cuentas y por superación personal, esta última razón se encuentra íntimamente ligada con el aspecto de querer aplicar todo lo aprendido en la carrera y demostrarse a sí mismo que es capaz de asumir riesgos.
- Los estudiantes con tendencia emprendedora están dispuestos a realizar los sacrificios necesarios para lograr su objetivo, corriendo los riesgos que se presenten durante y después de la creación de su empresa, asumiendo las responsabilidades que puedan surgir en el proceso de la creación de sus emprendimientos lo que implica responsabilidades con la obtención de créditos, responsabilidades con acreedores así también con los empleados y la atención a los clientes. Estas características son muy importantes en el momento de crear un emprendimiento empresarial.
- Además expresan que prefieren trabajar para su propio emprendimiento, inclinándose a ser más independientes en relación a tener que trabajar para un empleador e indican que en el negocio propio uno es más propenso a realizar proyectos de innovación y marketing logrando mayores estándares de venta y de esta manera lograr también los objetivos trazados al principio de emprender.
- Según los estudiantes, los cinco factores determinantes para la creación de un negocio propio es el Capital, Conseguir un Socio, Especializarse, la Necesidad de tener un Trabajo y la Necesidad Económica.
- Si tuvieran la oportunidad de crear su propio negocio, se inclinarían por el rubro de los servicios, siendo la perspectiva más atractiva para la creación de una

empresa, también mencionan los rubros de producción, turismo, agropecuarios comerciales y de alimentos.

- Con relación a la pregunta sobre si las autoridades de la UMSA, les ofrece algún apoyo para llevar adelante su emprendimiento, el mayor porcentaje de los estudiantes universitarios indicaron desconocer esta información, lo que significa que no se está informando sobre las actividades que se realizan con relación al emprendimiento, como ser las ferias “Innova San Andrés” y “Alas para Emprendedores”, lo que fomentaría el desarrollo de nuevos emprendimientos que surgirían de los estudiantes universitarios de la carrera de Administración de Empresas, como la Creación de Microempresas Universitarias. Además de esta manera se lograría disminuir que los estudiantes universitarios estén en el subempleo o que es en el peor de los casos en el desempleo una vez que concluyan con sus estudios universitarios.
- Si bien los estudiantes universitarios tienen conocimiento de que la microempresa es generadora de fuentes de empleo, un gran porcentaje de los estudiantes desconocen cuáles son los pasos para establecer una empresa de estas características, lo que demuestra la necesidad de información que permita comprender fácilmente los pasos a seguir.
- Existe demanda de parte de los estudiantes universitarios para poder crear su propio negocio, pero no cuentan con la orientación necesaria para llevarla a cabo, como tampoco cuentan con los recursos económicos que son importantes para establecer una microempresa.

La iniciativa de Crear Microempresas Universitarias”, tiene como principal objetivo, colaborar en la inserción laboral a los universitarios emprendedores, por ello se considera muy importante lo siguiente:

- El modelo de Microempresa Universitaria, diseñada, será una herramienta, para el universitario, de uso continuo, que aportará conocimiento sobre el negocio que establecerá.
- Fomentar el emprendimiento en cada uno de los estudiantes universitarios, los convertirá en creadores potenciales de empresas, que coadyuvarían en la reducción de un porcentaje del desempleo de la entidad
- Que los docentes de la universidad sean actores activos en este proyecto, fomentando el emprendimiento en cada uno de los estudiantes universitarios para convertirlos en creadores potenciales de empresas lo que ayudaría en la reducción de un porcentaje del desempleo.
- La creación de Microempresas universitarias, también podrá ser empleado en los siguientes servicios: Parqueo o estacionamiento de estudiantes, biblioteca virtual y audiovisual, Salón de eventos universitarios, Internet rápido y veloz, Complejo deportivo, librería para medicina, fotocopias dentro las bibliotecas.

Realizado el diagnóstico se demuestra que los pequeños negocios son los motores principales del desarrollo económico, el crecimiento de ingresos y la reducción de la pobreza en la mayor parte del mundo en desarrollo. Estos negocios construyen también comunidades estables e igualdad de género. Sin embargo, una infraestructura inadecuada, servicios públicos débiles, mecanismos inadecuados de solución de diferencias y la falta de acceso a los mercados y al financiamiento convencional siguen siendo los principales impedimentos al crecimiento de los pequeños negocios.

La tendencia mundial devela cambios en el rol de las universidades y empieza a forjar el modelo de Universidad Empresarial que reconoce su responsabilidad en la generación de fuentes de trabajo, en el progreso económico, esto significa que la innovación y creatividad tienen que volverse elementos importantes dentro del proceso creativo.

# ***CAPITULO V***

# ***PROPUESTA***



## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. INTRODUCCION**

En consideración al objetivo general que se planteó en el presente trabajo, corresponde en este capítulo desarrollar la propuesta, el mismo que es: “Creación de Microempresa Universitaria a través del Emprendimiento Universitario”, basado en el diagnóstico sobre la disposición que tiene el estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A. para emprender un negocio.

#### **5.2. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de la propuesta es elaborar una guía práctica que coadyuve para que universitarios emprendedores puedan crear, legalizar e implantar exitosamente su microempresa universitaria.

#### **5.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Explicar brevemente los componentes de un Plan de Negocio que se deben considerar al conformar una Microempresa Universitaria.
- Describir y estructurar claramente los requisitos y actividades necesarias para formalizar una microempresa.
- Describir las estrategias para implementar la Microempresa Universitaria.

#### **5.4. ALCANCE**

Este trabajo esta dirigido a todos los estudiantes emprendedores de la U.M.S.A. y a todas las personas que quieran incursionar en la creación de su propia microempresa, que en nuestro país representa una importante fuente generadora de empleos.

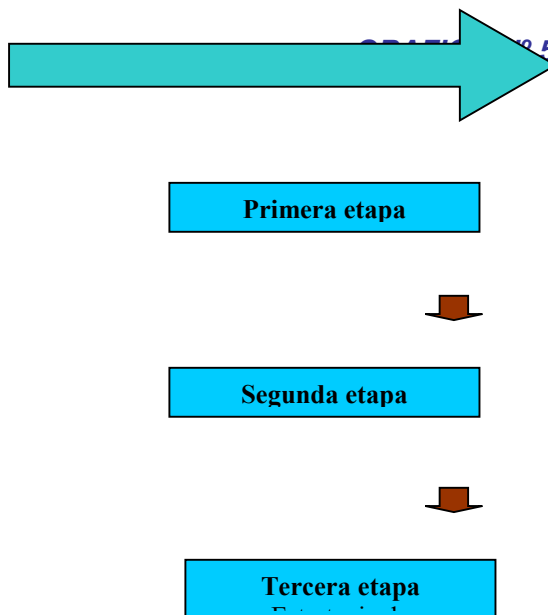
## 5.5. RESUMEN EJECUTIVO

A través del Diagnóstico que se realizó sobre la disposición que tiene el estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A. para crear su propio negocio, se obtuvo resultados que dieron lugar a las conclusiones y recomendaciones lo que permitió el desarrollo de la propuesta: "Creación de Microempresas Universitarias a través del Emprendimiento Universitario". Este modelo describe el proceso para la creación de la Microempresa Universitaria, su constitución legal y la estrategia de implantación.

## 5.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El modelo de Creación de la Microempresa Universitaria a través del Emprendimiento Universitario comprende tres etapas:

- Elaboración del plan de negocio.
- Constitución legal de la Microempresa Universitaria
- Estrategia de implantación de la Microempresa Universitaria.



**FUENTE:** *Elaboración propia*

*Para elaborar un Plan de Negocios puede utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.*

### **5.6.1 PRIMERA ETAPA : ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIO**

*En esta primera etapa se elabora el Plan de Negocio, un instrumento básico de dirección para la creación de la Microempresa Universitaria de Servicio de Alimentos, que permitirá trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados.*

#### **PLAN DE NEGOCIOS**

#### **MICROEMPRESA UNIVERSITARIA DE SERVICIO DE ALIMENTOS**

#### **“CAFÉ UNIVERSITARIO”**

*El presente Plan de Negocios constituye la base sobre la cual se estructurará la Microempresa de Servicios Universitarios de la Universidad Mayor de San Andrés, como uno de los principales promotores del espíritu emprendedor que forma parte de los universitarios y docentes innovadores.*

*Al realizar el presente Plan de Negocios y la búsqueda de una fuente de ingresos, se considera que emprender una Microempresa Universitaria no solo ayudará a mejorar la actividad promedio de los servicios establecidos y proporcionados a la población estudiantes universitarios de la U.M.S.A., sino también presionará a los competidores a innovar, acelerando la difusión de innovaciones y mayores fuentes de empleo.*

#### **5.6.1.1. PRODUCTO O SERVICIO (¿Qué vamos a vender?)**

A partir de una brillante idea se puede determinar que servicio se va prestar; sin embargo también se puede considerar una deficiencia existente en un servicio establecido, que en este caso, habría sido el punto de partida para la creación de la Microempresa Universitaria.

***En los predios de la UMSA, se ha detectado una deficiencia en la prestación de servicios de alimentos percibidos por los estudiantes como:***

- No existe rapidez en la atención.
- No cumplen con horarios de atención.
- La atención es regular.
- Existe deficiencia en la limpieza para la preparación de los alimentos.
- La inexistencia de un menú variado.
- El ambiente es pequeño e incomodo.
- El alimento satisface poco las necesidades del estudiante y no es saludable
- Debería ser más organizado.

Al identificar las necesidades insatisfechas de los estudiantes en la Universidad, se comprueba que existe un mercado potencial que cubrir con la creación de Microempresas Universitarias enfocadas al mejoramiento de servicios de alimentos, como es el caso de las cafeterías.

### **5.6.1.2. MERCADO (¿A quién vamos a vender?)**

El presente Plan de Negocio va dirigido al segmento de demanda: “Estudiantes Universitarios” que son parte de la población de la U.M.S.A.

*Para enfocar mejor el perfil de nuestros clientes meta, en términos demográficos se los puede describir de la siguiente manera:*

- Edad: De la población universitaria el 44% tiene una edad cuyo rango esta entre los de 22 a 26 años; el 27% su edad oscila entre 17 y 21 años; el 17% su edad esta comprendida entre 27 y 31 años y el 12% su edad esta entre 32 años a más.

- Sexo: Del total de universitarios encuestados el 52% son de sexo femenino y el 48% son de sexo masculino.
- Zona donde vive: De 149 encuestados el 27% vive en la ciudad de El Alto, el 17% vive en distintas Villas de la ciudad de La Paz, el 15 % viven en otras zonas, un 9% viven en la Zona San Pedro, el otro 9% viven por la zona Sur, el 8% viven en la zona Central de la ciudad de La Paz y un 5% vive en la zona Sopocachi.
- Ingresos: Generalmente la población universitaria se caracteriza por tener ingresos reducidos, tomando en cuenta que son dependientes directos de sus padres y solo un 30% son independientes o están casados.

*Los clientes de una cafetería pueden dividirse en varios grupos: el de mañana, integrado por empleados de la universidad y universitarios, que piden algunos café sin quedarse a consumirlo dentro del local; el de la tarde, que lo integran gente que gusta sentarse y charlar o leer en compañía de una taza de café. Por último el nocturno, que en su mayoría lo forman parejas y grupos de amigos universitarios que buscan compartir un momento.*

### 5.6.1.3. MARKETING (¿Cómo vamos a vender?)

Ahora que ya se tienen una idea clara de la situación del mercado, la situación de la empresa y los objetivos a alcanzar, hay que definir los siguientes puntos:

- **Elaboración de Estrategias**

Las estrategias del marketing son necesarias para conseguir nuestros objetivos, siempre en coordinación con los socios de la Microempresa Universitaria que tendrán que quedar bien definidas para facilitar un buen posicionamiento en el mercado y frente a la competencia.

## ▪ **Posicionamiento como líder**

*Si nos preguntamos ¿Cómo conseguir ser un líder? La respuesta es sencilla, debemos llegar primero a la mayoría de los sitios. La Microempresa de Servicios Universitarios, busca posicionarse como el primer emprendimiento que entra en la mente de los estudiantes logrando una amplia participación en el mercado, transformándose a largo plazo en la número uno de la Universidad.*

Entonces nuestros servicios deberán:

- Resaltar las características de servicio más valoradas por los estudiantes.
- Nos dirigiremos a todos aquellos que influyen en la percepción que los clientes tendrán de la Microempresa Universitaria y de los servicios prestados.
- Alcanzaremos o superaremos en alguno de los aspectos más valorados a nuestros competidores de éxito

Las estrategias que se efectúan, están en función de lo que el mercado valora como excelente.

## ▪ **Plan de acción**

Es importante la aplicación del marketing a los servicios de alimentos, especialmente en cuanto al uso adecuado de sus elementos, convertidos en estrategia con la que debe atenderse a los clientes, la importancia de los precios, las características que deben tener estos servicios, la importancia que tiene el consumidor y la calidad de los servicios entre otros. Es el momento de detallar los programas del marketing (producto, precio, comunicación y distribución) y las acciones concretas que tenemos que realizar sobre estos elementos:

## **Producto/ Servicio**

Para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes ofertamos trabajar con productos garantizados y de calidad probada, a los que se someterá a un sistema de control de suministros. La clave del éxito será brindar una atención eficaz, rápida y de precio accesible, eligiendo programas de trabajo que mejor se adecuen a satisfacer los requerimientos con el único fin de obtener la conformidad del cliente

Considerando que los servicios, por su naturaleza misma necesitan de un tratamiento diferente a los productos, asimismo entre sí son muy distintos y variados, lo que nos lleva a la aplicación de distintas variables de la mercadotecnia, en la medida en que cada uno muestra su importancia en el desarrollo del microempresario ya que éste trabajará con empleados, y en términos más reales sus clientes internos, que intervienen de diferente manera en la prestación del servicio.

En el caso del servicio de Alimentos, el café debe adquirirse en cantidades según sea su necesidad o la salida del producto evitando tener cantidades que al final puedan perder su aroma característico. Es importante conservar el café en vasijas de vidrio opaco o de metal herméticamente cerradas y mantenerlo al abrigo de la luz y del calor. El café una vez hecho no debe ser hervido otra vez, se tiene que preparar la cantidad que vaya a ser consumida al instante.

Otro de los factores a tomar en cuenta es el de los productos y servicios adicionales. No existe ningún lugar que se dedique de forma exclusiva a la venta de café, todos optan por diversificar su oferta. Al diversificar la oferta de los productos en la cafetería, se ofrecen bocadillos sencillos hasta un pequeño menú, como ser: sándwiches, tortas, chocolates, ensaladas, etc., donde el cliente pueda pedir algo dentro del mismo negocio y no salir a consumir a otro lado.

La clientela que viene a una cafetería espera satisfacer su necesidad de comer, con algo sencillo, rico y caliente. Entre las bebidas se ofrecen, jugos y bebidas comerciales.

### **Precio**

Debido a la condición económica de libre fijación de precios, el precio de venta en la Microempresa Universitaria de servicios de Cafetería es determinado de las formas más diversas y de acuerdo al grado de conocimiento que buscan tener los socios de la microempresa. El precio fluctúa en función del costo, de la competencia, de la categoría, de factores fijos y del criterio del propietario.

El precio de comercialización de la taza de café de la Microempresa Universitaria, se fijará de acuerdo a la competencia, por este hecho se puede deducir que no se usan parámetros cuantificables para la determinación del precio. Por tanto, el precio de la taza de café que se ofrece a los clientes se observa en el cuadro N° 17:

### **Cuadro N° 17**

#### **Microempresa - Café Universitario**

(En Bolivianos)

<b>N°</b>	<b>Menú</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>N° Pedidos Anual</b>	<b>Ingresos Anuales</b>
1	Taza de café	2,00	14400	28800

**FUENTE: *Elaboración propia***

La taza de café resulta ser la bebida primordial, ya que es el objeto mismo de la Microempresa Universitaria.



En los cuadros N° 18, N° 19 y N° 20 se observa el precio de comercialización de otros productos que se ofrecen al cliente como ser: bebidas calientes, pastelería, jugos y refrescos que varían de acuerdo al menú existente.

### Cuadro N° 18

#### Microempresa - Café Universitario

#### Precio Unitario de Bebidas Calientes

(En Bolivianos)

N°	Menú	Precio Unitario	N° Pedidos Anual	Ingresos Anuales
1	Taza de té	1,50	3360	5040
2	Té c/limón	1,60	3600	5760
3	Toddy	2,00	1680	3360
4	Leche	2,00	2400	4800
5	Mate	1,50	1920	2880
6	Café c/leche	2,50	1920	4800
<b>Total</b>			<b>14880</b>	<b>26640</b>

*FUENTE: Elaboración propia*

### Cuadro N° 19

#### Microempresa - Café Universitario

#### Precio Unitario Pastelería

(En Bolivianos)

N°	Menú	Precio Unitario	N° Pedidos Anual	Ingresos Anuales
1	Pan	0,50	19200	9600
2	Queque	1,50	3600	5400
3	Alfafor	1,50	4800	7200
4	Donuts	1,20	2400	2880,00
5	Rollo	1,70	3600	6120,00
6	Llaucha	2,00	5760	11520,00
<b>Total</b>			<b>39360</b>	<b>42720,00</b>

**FUENTE: *Elaboración propia***

**Cuadro N° 20**

**Microempresa - Café Universitario**

**Precio Unitario Jugos y Refrescos**

(En Bolivianos)

N°	Menú	Precio Unitario	N° Pedidos Anual	Ingresos Anuales
1	Fruta c/ agua	2,00	2400	4800
2	Fruta c/ leche	3,00	2880	8640
3	Refresco Pers.	1,00	4800	4800
		<b>Total</b>	<b>10080</b>	<b>13440</b>

**FUENTE: *Elaboración propia***

**Promoción**

La Microempresa Universitaria de Servicios de Alimentos, por tener alta interacción con el cliente iniciará la estrategia con un programa de publicidad y promoción de ventas, dirigida a los consumidores. A continuación se menciona tres estrategias que serán utilizadas:

- Se dará énfasis a los atributos tangibles.
- La creación de una imagen institucional fuerte, utilizando pruebas como el ambiente físico de las instalaciones, la apariencia, empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio.
- La participación de la comunicación post – compra, que se refiere a las actividades de seguimiento que se implementarán después de una transacción con el cliente.

Como uno de los objetivos de la promoción es dar a conocer el producto al cliente potencial, emplearemos la publicidad sobre los servicios de alimentos que prestará la Microempresa Universitaria mediante:

- Comunicación verbal entre estudiantes
- Volantes de papel impresos full color que se repartirán en los predios universitarios

### **Plaza o Distribución**

Este aspecto se refiere a las actividades necesarias para poner el producto a disposición del mercado meta, la Administración de Gestión de Espacios de Concesión es una de las áreas más importantes de la División de Trabajo Social de la UMSA, en vista de concentrar programas y proyectos significativos tanto de administración y gestión de los mismos.

En caso de concretarse el **Servicio de Alimentos - Cafetería** de la Microempresa Universitaria es necesario recurrir a la concesión de un espacio, porque para lograr el éxito en este tipo de negocio es muy importante la ubicación. Aún si se ofrece excelente calidad y un trato de primer nivel, si no se cuenta con una buena localización el futuro no es prometedor. El ambiente del local también debe ser tomado en cuenta, es recomendable un clima que refleje calidez y tranquilidad. Para generarlo, se puede usar un mobiliario cómodo, música ambiental y colores adecuados que requerirá la cafetería.

### **5.6.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO (¿Quiénes son nuestros competidores?)**

Al realizar una comparación del servicio de alimentos que se brindan a los universitarios en los predios de la universidad, tenemos un enfoque del entorno más objetivo de la U.M.S.A., el cual se desglosará de la siguiente manera:

La competencia del servicio de alimentos se la puede dividir en dos sectores:

- Competencia directa
- Competencia indirecta

## • Competencia Directa

Son aquellos lugares de venta, que ofrecen servicios de alimentos a los estudiantes de la U.M.S.A. Entre los principales competidores directos que se encuentran en los predios del Monoblock central y alrededores están:

- **El Club Universitario- Sede Social**, más conocido como el café universitario, abre sus puertas a las 7:45 de la mañana, está ubicado en el segundo patio y ofrece distintos alimentos, teniendo una demanda de 25 desayunos por día (solo en las mañanas).
- **Mercado la Bolita**, de encuentra ubicado al lado del Teatro al aire libre, proporcionando no solo desayunos, sino también almuerzos y otros, los compradores están divididos entre estudiantes universitarios (60%), obreros y otros (40%).
- **Cafetería Volcán**, este lugar es muy concurrido por personas de buenos recursos unas 70 aproximadamente al día, se caracteriza por brindar buena calidad en su servicio, sin embargo el porcentaje de universitarios que acuden a este lugar es muy bajo, solo es un 15%.

## • Competencia Indirecta

*Son aquellos que ofrecen sustitutos o complementarios de los alimentos, que se encuentra al alcance de los universitarios y está compuesto de:*

- Kioscos fuera de la UMSA
- Kioscos dentro de la UMSA
- Kioscos Puestos móviles o ambulantes

*En resumen estos microempresarios ofrecen sus servicios que no satisface las demandas de los universitarios como ser: rapidez, amabilidad, limpieza, diversidad, precio, ambiente reducido como es el caso de la carrera de Arquitectura.*

### 5.6.1.5. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES (¿Cómo vamos a producirlo?)

En la producción de los servicios de alimentos, en este caso la Cafetería, es necesario diferenciarlo, de acuerdo al sistema de servucción que se caracteriza por las razones fundamentales que el cliente no solamente recibe, sino más bien forma parte del servicio (interacciona), es parte de la producción de este, ya que si no participa no se da el servicio.

#### **Categorización del Servicio**

Los servicios que brindará la Microempresa Universitaria, presenta como oferta principal la indispensable utilización de productos de calidad y equipos acorde con el avance tecnológico y la utilización de métodos adecuados capaces de dar respuesta a la creciente y exigente demanda.

La Microempresa Universitaria pretende abarcar el Servicio de Cafetería con su instalación ubicada en los predios de la U.M.S.A., donde el cliente acudirá a consumir los diferentes productos que se pretende ofertar.

#### **Procesos**

Los procesos a seguir en cada una de las actividades del Servicio de alimentos, varían de acuerdo al servicio ofrecido, documentándose con el propósito de ajustarlos y mejorarlos según las necesidades.

El proceso productivo se refiere a la intervención del servicio en la transformación de los insumos pre-elaborados en productos finales, como es el caso del Servicio de Cafetería que se proporcionará dentro los predios de la U.M.S.A.

Los productos se preparan a la vista del cliente, motivo por el cual se elaborará bajo normas de higiene, buena presencia y calidad visible.

Los productos responderán a las necesidades y expectativas de los clientes. La composición y precios de los productos ofrecidos se comunicarán al cliente mediante un listado que consiste en una cartilla siendo este un medio visual que generalmente se utiliza en los servicio de alimentos.

**a. Descripción del proceso de preparación del café**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| • <b>Entradas</b>                 | Café, agua hervida, filtro, medida, Cafetería, taza   |
| • <b>Tareas con valor añadido</b> | . Introducir filtro<br>. Medir y agregar café<br>. Medir y agregar agua hervida<br>. Esperar destilado de café<br>. Servir el café destilado en la taza<br>. Agregar agua hervida a la taza |
| • <b>Tareas sin valor añadido</b> | Trasladar el café de un lugar a otro  |
| • <b>Salidas</b>                  | . Tazas de café   |

**Programa de Producción**

Nuestro mercado, se basará en datos proporcionados por las cafeterías que funcionan dentro de la U.M.S.A. (Fac. de Derecho y el Monoblock Central) con una demanda promedio de 60 unidades de tazas de café por día, 65 unidades de bebidas calientes por día, pastelería 164 unidades por día y 42 unidades por día entre refrescos y jugos; con un crecimiento elevado de la Demanda del 8% por

año, al inicio de nuestras actividades se calcula cubrir el 70% de la demanda cubriendo así el 90% al término del Plan de Negocio.

## Cuadro N° 21

### Microempresa - Café Universitario

#### Programa de Producción

(En Bolivianos)

N°	Años	Programa de Producción				Total Pedidos
		Café	Bebid. Cali.	Pasteleria	Jugos-Ref.	
1	2009	14400	14880	39360	10080	78720
2	2010	15552	16070	42509	10886	85018
3	2011	16796	17356	45910	11757	91819
4	2012	18140	18745	49582	12698	99165
5	2013	19591	20244	53549	13714	107098

**FUENTE:** *Elaboración propia*

### Seguridad e Higiene

En los lugares de trabajo se dispondrá de señalización de seguridad para avisar, prohibir y recomendar las formas y procedimientos a utilizar para hacer de la Microempresa Universitaria un lugar seguro para los trabajadores.

- Señalización de seguridad e higiene en el trabajo (con el fin de minimizar la posibilidad de sufrir daños, es necesario señalar adecuadamente todos los posibles riesgos)
- Atención primaria (se orientará al personal para actuar rápidamente en caso de accidente, para que puedan ayudar a salvar una vida o a minimizar las consecuencias del mismo).
- Botiquín de emergencia (La asistencia elemental para las pequeñas lesiones sufridas por el personal, se atenderán en el botiquín instalado en el establecimiento.)

### Aspectos Medio Ambientales

En la ejecución de la Microempresa Universitaria no tendrá una consecuencia importante en lo que se relaciona al medio ambiente ecológico, ya que primordialmente se elaborará una coordinación de acciones que se han ido desarrollando tradicionalmente. Para la formulación de un sistema de gestión ambiental aplicado a la Microempresa Universitaria, se aplicará el enfoque de la Producción Más Limpia (PML), con el fin de reducir riesgos para las personas y el ambiente en los servicios que se proporcionarán.

### ***La Producción más Limpia***

*La Producción Más Limpia es la aplicación continua de una estrategia ambiental, preventiva e integrada a los procesos, productos y servicios para incrementar la eficiencia global, y reducir riesgos para los seres humanos y el ambiente, puede ser aplicado a los procesos y productos empleados en la cafetería como a los diferentes servicios prestados por la Microempresa Universitaria.*

*Nuestro objetivo es incrementar la eficiencia productiva debido a que la microempresa hará un uso óptimo de materias primas, agua y energía entre otros insumos permitiéndose producir la misma cantidad de productos con una cantidad menor de insumos, esto nos ayudará a disminuir el costo unitario de producción y al mismo tiempo reducir la cantidad de residuos generados.*

## **5.6.1.6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

**(¿A quiénes vamos a necesitar en nuestro equipo?)**

### **Organización**

Las relaciones funcionales internas siguen el modelo de “Cliente-Proveedor” de servicios. La organización en su conjunto responde al cumplimiento de objetivos en relación con la cartera de Servicios.

La estructura orgánica de la Microempresa Universitaria de Servicios está concebida para ofrecer una atención y unos servicios de calidad de acuerdo con el



nivel de exigencia que requiere la atención a los usuarios y las características de las actividades que desarrollan.

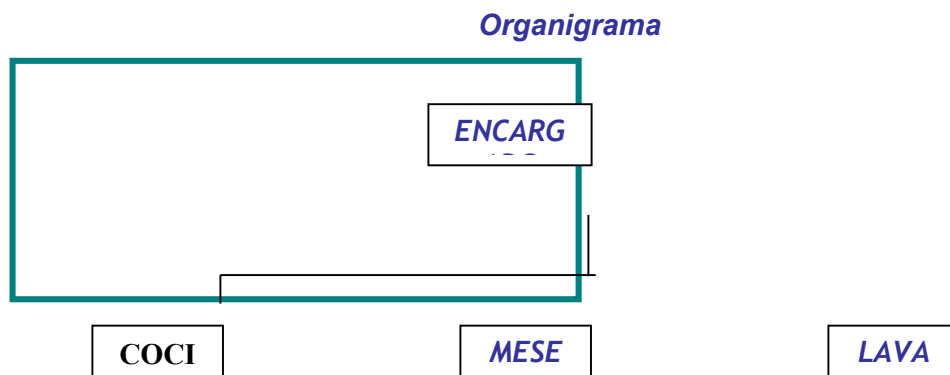
- **Organigrama**

*La estructura es base para la asignación de tareas y separación de turnos. Las tareas entendidas como el conjunto de actividades que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos, son diseñadas mediante la división en unidades especializadas y asignadas por medio del manual de funciones. Los turnos se establecen de acuerdo a las necesidades de la empresa.*

*En el gráfico N° 6 se considera la estructura de la Microempresa Universitaria de Servicios de Cafetería.*

### GRÁFICO N° 6

#### Microempresa - Café Universitario



***FUENTE: Elaboración propia***

- **Tareas Básicas**

La Microempresa Universitaria de Servicio de Alimentos, puede funcionar con el mínimo de personal. Las tareas básicas para su desarrollo son: un responsable o encargado del punto de venta, un cocinero o pastelero, dos meseros y un lava copas.

*A continuación se describen las tareas básicas del personal de la Microempresa Universitaria de Servicio de Alimentos de la Cafetería:*

**Responsable General:** *Esta tarea comprende actividades de dirección y supervisión sobre la Microempresa y el punto de venta, también comprende el contacto con el cliente para la venta de los productos ofrecidos a los clientes.*

**Cocinero o pastelero:** *Comprende la elaboración y preparación de uno o un grupo de productos similares.*

**Meseros:** *Es el que se encarga de recibir a las personas y el primero en tomar la orden, sirve directamente las bebidas al comensal hace cobros y lleva las comandas al bar o la cocina y les da la cuenta a los comensales. También recoge y hace la limpieza de las mesas, mete los platillos y retira los desperdicios.*

**Lava copas:** *Es el encargado de lavar las tazas, platillos, vasos, paneros y todos los enseres concernientes a la cafetería.*

A medida que vaya creciendo la empresa se desarrollarán algunas tareas adicionales como ser: dirección, contabilidad y operaciones, producción, almacenes, expedición y anfitrión.

▪ **Tareas adicionales.**

Las tareas adicionales son aquellas actividades que se deben desarrollar cuando la organización crece. Se las describe a continuación:

**Dirección:** *Comprende la planificación, organización, integración, dirección, coordinación y control de los recursos y actividades de la empresa para cumplir la misión y los objetivos planteados en el plan estratégico.*

**Contabilidad:** *Se registra las transacciones de ingresos, de gastos y de costos para generar información financiera que permita establecer la situación de la empresa.*

**Operaciones:** *Sus actividades se concentran en la evaluación de la competencia, el análisis de productos a vender, la elaboración de un plan de ventas y la administración del servicio.*

*La estructura orgánica de la Microempresa de Servicios de Cafetería se ampliará en base a las tareas adicionales. (Ver anexo 10).*

## Recursos Humanos

Para el funcionamiento de la Microempresa Universitaria de Servicio de Alimentos de la Cafetería, el personal mínimo recomendado es: Encargado, dos meseros, lava copas y un pastelero-cocinero.

*El personal debe ir correctamente uniformado, de acuerdo con la categoría del establecimiento, y proveer un servicio rápido y eficaz, ya que son la carta de presentación de cara al público*

*El personal requerido al iniciar las actividades del negocio será permanente y eventual, se establecerá contratos de trabajo. El horario de trabajo y las renumeraciones más los beneficios sociales, estarán sujetos a las disposiciones legales vigentes que norman las relaciones laborales entre empleador y empleado.*

*A medida que vaya creciendo la Microempresa Universitaria se incorporará más personal.*

### **. Capacitación Interna y Externa:**

Se capacitará al personal en forma interna (equipo de trabajo) y externa (contacto con el cliente), que asistirá en forma programada y continua a cursos, con temas específicos como:

- Higiene personal.
- Técnica de lavado de manos.
- Recepción de materia prima (cuidando características de: temperatura, peso, empaque, fechas de caducidad).
- Amabilidad como parte integral del servicio.
- Cursos como “trabajo en equipo y relaciones humanas”.
- Metodología en el cuidado del medio ambiente cuidando parámetros establecidos por la Honorable Alcaldía Municipal.
- Certificación de nuestros proveedores (por medio de control de Normas ISO de higiene y procesos)

- Programa de reciclaje.
- Reuniones programadas entre gerentes, y personal que conforman la Microempresa para compartir experiencias.

Para alcanzar lo planificado e iniciar el servicio reclutaremos personal que será formado y capacitado en la tarea que desempeñará, se capacitará de manera continua a través de cursos de formación y actualización de acuerdo a lo que se requiera porque la calidad del personal representa un autentico valor añadido de nuestro servicio. Lo más importante para brindar nuestro servicio será la calidad que se reflejará con la garantía de la satisfacción a plenitud del estudiante de la Universidad.

▪ **Descripción de Cargos**

*Con el objetivo de que las personas conozcan las tareas, responsabilidades y requisitos que deben cumplir, la microempresa Universitaria de servicios contará con el manual de descripción de cargos. (Ver anexo 11)*

## 5.6.1.7. PLAN FINANCIERO CONTABILIDAD Y FINANZAS (¿Cuánto dinero se necesita?)

El flujo de caja proyectado de la Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería estará basado en los siguientes supuestos:

- Todos los cálculos y requerimientos se los realizará en moneda nacional.
- Se proyectará a cinco años con una tasa de crecimiento del 8% anual (según el Programa de Producción, ver cuadro N° 21), debido a que se está ofreciendo un servicio y por lo tanto se considera que cinco años es un tiempo razonable dada la situación económica que atraviesa el país. Otra razón importante es el hecho de la posible entrada de la competencia con estrategias más agresivas.

- La microempresa será lo suficientemente estable y segura como para mantener su personal inicial e inclusive aumentar el mismo para el segundo año, por lo tanto no se incluye ningún índice de rotación para la protección de sueldos y salarios.

### **Inversión**

La inversión de los recursos financieros para la Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería, está compuesta:

- **Inversión en Infraestructura**

El siguiente cuadro detalla la inversión que se realizará en la refacción de los ambientes donde funcionará la Cafetería y está programada para tres meses. Para la refacción se necesitará los siguientes materiales. Ver cuadro N° 22.

**Cuadro N° 22**

**Microempresa - Café Universitario**

**Infraestructura**  
(En Bolivianos)

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio total</b>
1	Yeso (fanegas)	10	8	80
2	Pintura ( Valde 18 lts.)	3	348	1044
3	Tintes de color (botel)	12	6	72
4	Cemento (bolsa)	3	60	180
5	Arena (cubo)	1	20	20
6	Mano de obra		Global	2072
<b>Total</b>				<b>3468</b>

***FUENTE: Elaboración propia***

- **Inversión en equipo**

La Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería, dispondrá del siguiente equipo: 1. Cocina industrial eléctrica de 6 hornillas; 2. Freezer de una capacidad de 420 litros; 3. Equipo de sonido. En cuanto a electrodomésticos se requerirán los siguientes: 1. Dos licuadoras; 2. Batidora; 3. Exprimidor Eléctrico. El importe total

alcanza a Bs. 13.077.00.-, el detalle de precios unitarios se precisa en el cuadro N° 23

### Cuadro N° 23

#### Microempresa - Café Universitario

#### Equipo

(En Bolivianos)

N°	Detalle	Cantidad	Marca	Costo por Unidad	Costo total
1	Cocina Industrial	1	Dako	3883	3883
2	Heladera	1	Dako	3117	3117
3	Equipo de Sonido	1	Sonny	4942	4942
4	Licuada	2	Oster	260	520
5	Batidora	1	Oster	265	265
6	Exprimidor eléctrico	1	Oster	350	350
				<b>Total</b>	<b>13077</b>

***FUENTE: Elaboración propia***

- **Muebles y Enseres**

La Microempresa de Servicios de Cafetería requerirá los siguientes muebles y enseres: mesas, silla, mobiliario de cocina, muebles en general, cacerolas, vajillas, copas, tazas, manteles, objetos de decoración, caja registradora, detallados en los cuadros N° 24 y 25. El costo total alcanza a Bs. 12.165.00.-

### Cuadro N° 24

#### Microempresa - Café Universitario

#### Muebles

g(En Bolivianos)

Nº	Descripción	Cantidad	Precio Unidad	Precio
1	Amoblamiento de cocina	1	601,00	601,00
2	Mesas y silla	20	190,00	3800,00
3	Caja Registradora	1	1694,00	1694,00
4	Muebles en general		Global	1930,00
<b>Total</b>				<b>8025,00</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

### Cuadro Nº 25

#### Microempresa - Café Universitario

#### Enseres

(En Bolivianos)

Nº	Descripción	Cantidad	Precio Unidad	Precio
1	Vasos (docena)	10	15,00	150,00
2	Artículos de decoración	15	14,00	210,00
3	Tazas c/platillos (docena)	15	22,00	330,00
4	Paneros	15	8,00	120,00
5	Cuchillos	3	6,00	18,00
6	Cucharillas (docena)	15	6,00	90,00
7	Bañadores	3	11,00	33,00
8	Tachos de plástico	3	37,00	111,00
9	Baldes	5	11,00	55,00
10	Cacerolas (juegos)	3	515,00	1545,00
11	Termos capacidad 20 lts.	4	300,00	1200,00
12	Cafeteras	2	80,00	160,00
13	Basureros	4	13,00	52,00
14	Escoba	3	22,00	66,00
<b>Total</b>				<b>4140,00</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

- **Gastos de Alquileres**

Para la instalación de la Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería se dispondrá de Bs. 6.300.00.-, y serán utilizados para efectuar el pago de tres meses de alquiler del inmueble.

- **Gastos de organización**

Con la finalidad de cumplir las disposiciones legales, por la diversificación de actividades empresariales, se realizará los trámites necesarios en las entidades públicas, para lo cual se estima la erogación de Bs.1.850.00.-. Ver cuadro Nº 26.

**Cuadro N° 26****Microempresa - Café Universitario****Gastos de Organización**

(En Bolivianos)

N°	Descripción	Precio
1	NIT	Sin Costo
2	Padrón Municipal	Sin Costo
3	Fundempresa (Tarjeta Empresarial)	50,00
4	Publicación Periódico	450,00
5	Honorarios del abogado	430,00
6	Honorarios del Notario	250,00
7	Honorarios del Contador	450,00
8	Otros Gastos	220,00
<b>Total Gastos de Organización Legal</b>		<b>1850,00</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

- Otros Gastos**

La Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería, también necesitará artículos de limpieza, como se puede observar en el cuadro N° 27.

**Cuadro N° 27****Microempresa - Café Universitario****Artículos de Limpieza**

(En Bolivianos)

N°	Descripción	Cantidad	Precio Unidad	Precio
1	Esponjas (paquete de 7 unid.)	3	5,00	15,00
2	lava vajilla (envase de 1 ltr.)	3	11,00	33,00
3	Detergente (2 1/2 kilo)	3	32,00	96,00
4	Lavandina (envase de lts.)	2	18,00	36,00
5	Virulana (docena)	1	32,00	32,00
6	Secadores	18	3,50	63,00
7	Servilletas (paquete 12 unid.)	1	12,00	12,00
8	Trapeadores	4	6,00	24,00
<b>Total</b>				<b>311,00</b>



## ***FUENTE: Elaboración propia***

Los artículos de limpieza se adquirirán en forma bimestral por el monto de Bs. 311.00.-, y el costo anual será de Bs. 1.866.00.- (Ver cuadro N° 49 Estado de Pérdidas y Ganancias)

- **Inversiones en otras actividades**

La Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería, para iniciar sus actividades necesitará de insumos o stock inicial, el monto ascenderá a Bs. 5.000.00.- También realizará gastos para la publicidad de la Microempresa a través de volantes de 10X15 Full Color por la suma de Bs. 250.00 .-. Ver cuadro N° 28.

### **Cuadro N° 28**

#### **Microempresa - Café Universitario**

#### **Inversión en otras Actividades**

(En Bolivianos)

N°	Descripción	Características	Total
1	Gastos Generales	Stock Inicial	5000
2	Gastos Publicitarios		250
<b>Total</b>			<b>5250</b>

## ***FUENTE: Elaboración propia***

*La inversión total, por partidas se resume en el cuadro de Inversión Requerida (Ver cuadro N° 29), en el cual se puede observar la distribución de la Inversión: la Inversión Fija alcanza a Bs. 28.710.00.- , la Inversión Diferida es de Bs. 8.150.00.- y el Capital de Trabajo asciende a Bs. 5.561.00.- , la Inversión Total para la Microempresa de Servicio de Cafetería es de a Bs. 42.421.00.-*

### **Cuadro N° 29**

#### **Microempresa - Café Universitario**

#### **Inversión Requerida**

(Expresado en Bolivianos)

Descripción	Total
<b>Activo Fijo</b>	
Infraestructura	3468,00
Maquinaria y Equipo	13077,00
Muebles y enseres	12165,00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>28710,00</b>
<b>Activo Diferido</b>	
Alquiler Pagado por Adelantado	6300,00
Trámites Legales y Gastos de Org.	1850,00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>8150,00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
Stock Inicial	5000,00
Otros Gastos	311,00
Gastos Publicitarios	250,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>5561,00</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>42421,00</b>

*FUENTE: Elaboración propia*

### Financiamiento

Para el financiamiento de nuestro Plan de Negocio se requiere una inversión de Bs. 42.402.00.- estará dividido en aporte propio con un 50% y el resto ha crédito, cotización efectuada a Mutual "PROMOTORA " con una Tasa de Interés del 11,66 % y 2 años plazo. Se ha realizado todos los cálculos para el primer ciclo productivo. La moneda es constante y está expresado en bolivianos.

En el cuadro N° 30 se presenta la estructura de financiamiento por partida y los correspondientes montos.

### Cuadro N° 30

#### Microempresa - Café Universitario

#### Financiamiento

(Expresado en Bolivianos)

Descripción	Aporte Propio	Créditos	Total
<b>Activo Fijo</b>			
Infraestructura	1734,00	1734,00	3468,00
Maquinaria y Equipo	6538,50	6538,50	13077,00
Muebles y enseres	6082,50	6082,50	12165,00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>14355,00</b>	<b>14355,00</b>	<b>28710,00</b>
<b>Activo Diferido</b>			
Alquiler Pagado por Adelantado	6300,00		6300,00
Trámites Legales y Gastos de Org.	1850,00		1850,00
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>8150,00</b>		<b>8150,00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			
Stock Inicial	5000,00		5000,00
Otros Gastos	311,00		311,00
Gastos Publicitarios	250,00		250,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>5561,00</b>		<b>5561,00</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>28066,00</b>	<b>14355,00</b>	<b>42421,00</b>

***FUENTE: Elaboración propia***

### Costos y Gastos

- **Costo de la materia Prima**

El costo de la materia prima está en función a los precios de la materia prima y la cantidad de la materia prima (café, azúcar, agua) requerida para cada taza de café. Por ejemplo, para una taza de café se requiere: 1,50 grs. De café, 24 grs. de azúcar y 280ml de agua; el precio por gramo de café es Bs. 0,16.-, el precio por gramo de azúcar es Bs. 0,005. La multiplicación de los dos factores es: Café Bs. 0.25.-, azúcar Bs.0.13 y agua Bs. 0.05, dicho importe se constituye como Costo de la Materia Prima de una taza de café, como se puede ver en el cuadro N° 31. (Se procedieron de la misma forma para todas la demás opciones que existen en el menú).

Costo materia prima (1 taza de café) = Cantidad requerida por precio de la materia prima. El costo total de la Materia Prima para cada taza de café es de Bs. 0.43.-

### Cuadro N° 31

#### Microempresa - Café Universitario

**Costo de Producción por Materia Prima****Taza de Café**

(En Bolivianos)

Nº	Descripción	Cantidad	Cost. M.P. Bs.
1	Café (grs.)	1,50	0,25
2	Azucar (grs.)	24	0,13
3	Agua (ml.)	280	0,05
<b>Total</b>			<b>0,43</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

El costo de Producción Anual de la taza de Café para los cinco años proyectado se observa en cuadro N° 32.

**Cuadro N° 32****Microempresa - Café Universitario****Costo de Producción Anual****Taza de Café**

(En Bolivianos)

Nº	Año	Cost. M.P. Bs.	Pedido Anual	Costo Anual
1	2009	0,43	14400	<b>6192,00</b>
2	2010	0,43	15552	<b>6687,36</b>
3	2011	0,43	16796	<b>7222,28</b>
4	2012	0,43	18140	<b>7800,20</b>
5	2013	0,43	19591	<b>8424,13</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

*El costo de materia prima, para una taza, de las bebidas calientes que se venderán en la cafetería son los siguientes:*

**Cuadro N° 33****Microempresa - Café Universitario**

## Costo de Producción Bebidas Calientes

(En Bolivianos)

Nº	Menú	Costo Mat. Bs.
1	Te	0,23
2	Te c/ limón	0,33
3	Toddy	0,50
4	Leche	0,90
5	Mate	0,28
6	Café c/ leche	1,10

**FUENTE: Elaboración propia**

En el Anexo N° 12, se puede observar el costo de producción, proyectados para cinco años, de las Bebidas Calientes que se ofrecen al cliente.

En el caso de los productos de pastelería y los refrescos personales, serán proporcionados por los proveedores a un costo acordado entre ambas partes. (Ver cuadro N° 34).

### Cuadro N° 34 Microempresa - Café Universitario

#### Costo de Producción Pastelería

(En Bolivianos)

Nº	Menú	Costo Unitario
1	Pan	0,30
2	Queque	0,80
3	Alfafor	0,80
4	Donuts	0,60
5	Rollo	1,00
6	Llaucha	1,10

**FUENTE: Elaboración propia**

En el Anexo N° 13, se observa el costo de producción anual de los productos de Pastelería proyectado para cinco años.

El costo de materia prima de los jugos está en relación a la cantidad de fruta, azúcar y agua que se utilizará para un vaso de chufly. En cuanto a los refrescos

personales (coca cola, pepsi cola, sprite y otros) serán proporcionados por los proveedores con el 30% de ganancia. (Ver cuadro N° 35).

**Cuadro N° 35**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Costo de Producción**

**Jugos y Refrescos**

(En Bolivianos)

N°	Menú	Costo Unitario
1	Fruta c/ agua	0,70
2	Fruta c/ leche	1,20
3	Refresco Pers.	0,70

***FUENTE: Elaboración propia***

El costo de producción de los Jugos y Refrescos, proyectado para los cinco años se observa en el Anexo N° 14.

El Costo Total de Producción Anual (taza de café, bebidas calientes, pastelería, jugos y refrescos) proyectado para los cinco años se puede observar en el Cuadro N° 36

**Cuadro N° 36**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Costo Total de Producción Anual**

(En Bolivianos)

Nº	Año	Costo de Producción Anual				Total Costo Anual
		Taza de Café	Bebidas Calientes	Pastelería	Jugos y Refrescos	
1	2009	6192,00	7610,40	23856,00	8496,00	<b>46154,40</b>
2	2010	6687,36	8219,47	25764,48	9175,20	<b>49846,51</b>
3	2011	7222,35	8876,73	27825,79	9909,40	<b>53834,27</b>
4	2012	7800,14	9586,86	30052,06	10702,60	<b>58141,66</b>
5	2013	8424,15	10354,00	32456,78	11558,10	<b>62793,03</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

- **Costo de Mano de Obra**

La Microempresa Universitaria de Servicio de Alimentos, requerirá de personal operativo, como se estableció en el plan de organización, para lo cual se requiere la suma de Bs. 2005.88.- mensuales y por año un importe de Bs. 24.070.56.-. Los montos citados anteriormente incluyen aportes a la AFP de acuerdo a normas vigentes en el país, como se detalla en el cuadro N° 37.

**Cuadro N° 37  
Microempresa - Café Universitario**

**Costo de Mano de Obra**

(En Bolivianos)

ITEM	Cargo	Nº de Cargos	Haber Mensual	Hab. Mens. Total	Aportes AFP	Haber Mensual	Haber Anual
1	Cocinero o Pastelero	1	577,60	577,60	69,31	508,29	6099,46
2	Mesero (a)	2	550,80	1101,60	66,10	1035,50	12426,05
3	Lavacopas	1	525,10	525,10	63,01	462,09	5545,06
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1653,50</b>	<b>2204,30</b>	<b>198,42</b>	<b>2005,88</b>	<b>24070,56</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

- **Gastos Generales**

La Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería, requerirá el uso y consumo de diferentes servicios y materiales, como: energía eléctrica, agua potable, materiales de oficina. El importe de los mismos mensualmente alcanza a Bs. 222.50.- y por año a Bs. 2.670.00.- (Ver cuadro N° 38 )

**Cuadro N° 38**

## Microempresa - Café Universitario

### Costo de Mano de Obra

(En Bolivianos)

Nº	Detalle	Gasto	Gasto Anual
1	Energía	125,00	1500,00
2	Agua Potable	12,00	144,00
3	Material de Oficin	85,50	1026,00
<b>Total</b>		<b>222,50</b>	<b>2670,00</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

La distribución porcentual de los diferentes servicios y materiales se puede observar en el cuadro N° 39.

### Cuadro N° 39 Microempresa - Café Universitario

#### Distribución de los Gastos Generales por N° de Pedido

(En Bolivianos)

Nº	Pedidos	Nº Pedidos Mensual	Distribución Porcentual	Distrib. Gtos Mensual	Distrib. Gtos Anual
1	Café	1200	0,18	488,41	5860,98
2	Bebidas Cal	1240	0,19	504,70	6056,34
3	Pastelería	3280	0,50	1335,00	16020,00
4	Jugos y Ref.	840	0,13	341,89	4102,68
<b>Total</b>		<b>6560</b>	<b>1,00</b>	<b>2670,00</b>	<b>32040,00</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

- **Costo de Depreciación**

En el Proceso de servicio del menú, los diferentes equipos, muebles y enseres sufrirán el desgaste por el uso, para lo cual, se efectuó los cálculos de depreciación correspondientes, empleando el método lineal y los coeficientes señalados en el D.S. 24051.

Los importes del costo de depreciación y en forma pormenorizado se presenta en los cuadros N° 40, N° 41 y N° 42. El monto del costo de depreciación del Equipo alcanza mensualmente a Bs. 136.22.- y anualmente el importe de Bs. 1.634.63.-, en



el caso de los Muebles y Enseres, el costo mensual es de Bs.153.18.- y por año la suma de Bs. 1.838.13.-. El costo general de la depreciación alcanza a Bs. 3.472.76.

**Cuadro N°40**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Depreciación Equipo**

(En Bolivianos)

N°	Detalle	Cantidad	Coefficiente Depreciación	Anual	Mensual
1	Cocina Industrial	3883	0,125	485,38	40,45
2	Freezer	3117	0,125	389,63	32,47
3	Equipo de Sonido	4942	0,125	617,75	51,48
4	Licuada	520	0,125	65,00	5,42
5	Batidora	265	0,125	33,13	2,76
6	Exprimidor eléctrico	350	0,125	43,75	3,65
<b>Total</b>				<b>1634,63</b>	<b>136,22</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

**Cuadro N° 41**

**Microempresa - Café Universitario**

**Depreciación Muebles**

(En Bolivianos)

N°	Detalle	Cantidad	Coefficiente Depreciación	Anual	Mensual
1	Amoblamiento de cocina	601	0,10	60,10	5,01
2	Mesas y silla	3800	0,10	380,00	31,67
3	Caja Registradora	1694	0,10	169,40	14,12
4	Muebles en general	1930	0,10	193,00	16,08
<b>Total</b>				<b>802,5</b>	<b>66,88</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

**Cuadro N° 42**

**Microempresa - Café Universitario**

**Depreciación Enseres**

(En Bolivianos)

Nº	Detalle	Costo total	Coefficiente Depreciación	Anual	Mensual
1	Vasos (docena)	150	0,25	37,50	3,13
2	Articulos de decoración	210	0,25	52,50	4,38
3	Tazas c/platillos (docena)	330	0,25	82,50	6,88
4	Paneros	120	0,25	30,00	2,50
5	Cuchillos	16,5	0,25	4,13	0,34
6	Cucharillas (docena)	90	0,25	22,50	1,88
7	Bañadores	34,5	0,25	8,63	0,72
8	Tachos de plástico	111	0,25	27,75	2,31
9	Baldes	57,5	0,25	14,38	1,20
10	Cacerolas (juegos)	1545	0,25	386,25	32,19
11	Termos capacidad 20 lts.	1200	0,25	300,00	25,00
12	Cafeteras	160	0,25	40,00	3,33
13	Basureros	52	0,25	13,00	1,08
14	Escoba	66	0,25	16,50	1,38
<b>Total</b>				<b>1035,63</b>	<b>86,30</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

- Amortización del Crédito**

El crédito cotizado se realiza de "Mutual Promotora", a una tasa de Interés del 11.66% a dos años, sin periodo de gracia, para ello se utilizará el método de amortización constante y anualidades variables. Ver cuadro N° 43.

$$a = Co (1/n + i)$$

$$b = Co * i/n$$

**Cuadro N° 43****Microempresa****Café Universitario****Amortización Intereses Crédito para Activo Fijo**

(En Bolivianos)

Años	Saldo	Amortización	Servicio de Intereses	Amortización Parcial	Total
2009	14355,00				
2010	14355,00	8851,29	1673,79	7177,5	7177,5
2011	7177,50	4425,65	836,90	7177,5	14355,00

**FUENTE: Elaboración propia**

1.673.79	836.90	Activo Diferido
	836.90	Costo Financiero

*En el cuadro N° 43 se observa los Costos Financieros, ascienden a Bs. 836.90.-*  
**Cuadro N° 44**

**Microempresa - Café Universitario****Costos Financieros**

(En Bolivianos)

<b>Años</b>	<b>Intereses Act. Diferido</b>	<b>Total Costos</b>
2010	836,90	<b>836,90</b>
2011	836,90	<b>836,90</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

- Amortización Activo Diferido**

La amortización Activo diferido asciende a Bs. 2.686.00.- (Ver cuadro N° 45), este monto esta distribuido para los cinco años proyectados, a cada año corresponde la suma de Bs. 537.38.-. Ver cuadro N° 45.

**Cuadro N° 45**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Amortización Activo Diferido**

(En Bolivianos)

<b>N°</b>	<b>Activo</b>	<b>Monto</b>
1	Gastos de Organización	1850,00
2	Intereses Diferido	836,90
	<b>Total</b>	<b>2686,90</b>

***FUENTE: Elaboración propia*****Proyección de Ingresos Anuales**

Los ingresos anuales de la Microempresa Universitaria de Servicio de Cafetería, por el servicio de café para los cinco años proyectados se puede observar en el cuadro N° 46, e incluye el importe por concepto de Impuesto al Valor Agregado.

**Cuadro N° 46  
Microempresa - Café Universitario**

**Determinación de Ingresos Anuales Taza de café**

(En Bolivianos)

<b>Año</b>	<b>Precio taza Bs. 2,00</b>	<b>Pedido Anual</b>	<b>Venta Anual</b>	<b>I.V.A. Anual</b>	<b>Ingr.Totales (c/ IVA Anual)</b>
2009	2,00	14400	<b>28800,00</b>	3744,00	<b>32544,00</b>
2010	2,00	15552	<b>31104,00</b>	4043,52	<b>35147,52</b>
2011	2,00	16796	<b>33592,00</b>	4366,96	<b>37958,96</b>
2012	2,00	18140	<b>36280,00</b>	4716,40	<b>40996,40</b>
2013	2,00	19591	<b>39182,00</b>	5093,66	<b>44275,66</b>

***FUENTE: Elaboración propia***

En los Anexos N° 15, N° 16 y N° 17, se puede observar los ingresos proyectados para cinco años por la venta de Bebidas Calientes, Pastelería y Jugos y Refrescos. El ingreso por otras ventas (bebidas calientes, pastelería, jugos y refrescos) proyectado para cinco años incluye el Impuesto al Valor Agregado. Ver cuadros N° 47.

**Cuadro N° 47  
Microempresa - Café Universitario**

**Determinación de Ingresos Anuales de Otras Ventas**

(En Bolivianos)

N°	Año	Ingreso Anual			Ingreso Total Anual	I.V.A. Anual	Ingr.Totales(con IVA Anual)
		Bebidas Calientes	Pastelería	Jugos y Refrescos			
1	2009	30960,00	47400,00	20880,00	<b>99240,00</b>	12901,20	<b>112141,20</b>
2	2010	33438,00	51192,50	22549,00	<b>107179,50</b>	13933,34	<b>121112,84</b>
3	2011	36107,50	55286,00	24353,00	<b>115746,50</b>	15047,05	<b>130793,55</b>
4	2012	39001,50	59710,50	26302,50	<b>125014,50</b>	16251,89	<b>141266,39</b>
5	2013	42118,50	64486,00	28405,50	<b>135010,00</b>	17551,30	<b>152561,30</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

En el siguiente cuadro se puede observar los Ingresos Totales Anuales por la venta de la Taza de Café y Otras Ventas e incluye I.V.A.(Ver cuadro N° 48)

#### Cuadro N° 48

#### Microempresa - Café Universitario

#### Ingresos Totales Anuales

Incluido I.V.A.

(En Bolivianos)

N°	Año	Ingr. Anual Ventas Taza de Cafe	Ingreso Anual Otras Ventas	INGRESOS ANUALES	I.V.A. Anual
1	2009	28800,00	99240,00	128040,00	16645,20
2	2010	31104,00	107179,50	138283,50	17976,86
3	2011	33592,00	115746,50	149338,50	19414,01
4	2012	36280,00	125014,50	161294,50	20968,29
5	2013	39182,00	135010,00	174192,00	22644,96

**FUENTE: Elaboración propia**

#### Estado de Pérdidas y Ganancias

En el cuadro N° 49, se muestra el detalle de los ingresos, costos y gastos en los cuales incurrirá ante la implantación del Plan de Negocio, además revelará las utilidades o pérdidas que se obtendrá en cada gestión; para elaborar este cuadro

se realizó el incremento de las diversas cuentas de acuerdo a datos hallados en el estudio del Plan de Negocio.

**Cuadro N° 49**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Estado de Pérdidas y Ganancias**  
**(En Bolivianos)**

N°	DETALLE	Tiempo				
		2009	2010	2011	2012	2013
	<b>INGRESOS</b>					
	Ventas de Café	28800,00	31104,00	33592,00	36280,00	39182,00
	Otras ventas	99240,00	107179,50	115746,50	125014,50	135010,00
1	<b>Total Ingresos</b>	<b>128040,00</b>	<b>138283,50</b>	<b>149338,50</b>	<b>161294,50</b>	<b>174192,00</b>
	<b>COSTOS Y GASTOS</b>					
	Insumos	46154,40	49846,51	53834,27	58141,66	62793,03
	Mano de Obra	24070,56	24070,56	24070,56	24070,56	24070,56
	Alquileres	18900,00	25200,00	25200,00	25200,00	25200,00
	Otros Gastos	1866,00	1866,00	1866,00	1866,00	1866,00
	Depreciacion	3472,76	3472,76	3472,76	3472,76	3472,76
	Intereses	836,90	836,90			
	Amortización Act. Diferido	537,38	537,38	537,38	537,38	537,38
	Gastos de Organización	907,20	907,20	907,20	907,20	907,20
	Gastos de Publicidad	250,00				
	Gastos Generales	2670,00	2670,00	2670,00	2670,00	2670,00
2	<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>99665,20</b>	<b>109407,31</b>	<b>112558,17</b>	<b>116865,56</b>	<b>121516,93</b>
1-2=3	Utilidad antes de Impuestos	28374,80	28876,19	36780,33	44428,94	52675,07
4**	Impuestos a las Transacciones	4340,56	4687,81	5062,58	5467,88	5905,11
3-4=5	Utilidad Imponible	24034,24	24188,38	31717,75	38961,06	46769,96
5*25%=6	Impuestos a las Utilidades	6008,56	6047,10	7929,44	9740,27	11692,49
5-6=7	<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>18025,68</b>	<b>18141,29</b>	<b>23788,31</b>	<b>29220,80</b>	<b>35077,47</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

\*\* Diferencia entre el importe del IVA

**Flujo de Fuentes y Usos**

**Cuadro N° 50**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Flujo de Fuentes y Usos**  
**(En Bolivianos)**

N°	Detalle	Pre Operación	Tiempo				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>FUENTES</b>						
	Inversión Inicial	42421,00					
	Ingresos por Venta		128040,00	138283,50	149338,50	161294,50	174192
	(I.V.A. por Ventas		16645,20	17976,86	19414,01	20968,29	22644,96
1	<b>TOTAL FUENTES</b>		<b>144685,20</b>	<b>156260,36</b>	<b>168752,51</b>	<b>182262,79</b>	<b>196836,96</b>
	<b>USOS</b>						
	<b>COSTO DE INVERSION</b>						
	Inversión Fija	28710,00					
	I.V.A. por compra de I.F.	3732,30					
	Otros A D.	8150,00					
	Capital de Trabajo	5561,00					
	<b>TOTAL COSTO DE INV.</b>						
	<b>Costos y Gastos</b>						
	Insumos		46154,40	49846,51	53834,27	58141,66	62793,03
	Mano de obra		24070,56	24070,56	24070,56	24070,56	24070,56
	Alquileres		18900,00	25200,00	25200,00	25200,00	25200,00
	Otros Gastos		1866,00	1866,00	1866,00	1866,00	1866,00
	Gastos Generales		2670,00	2670,00	2670,00	2670,00	2670,00
	I.V.A. por G.G.		347,10	347,10	347,10	347,10	347,10
2	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94008,06</b>	<b>104000,17</b>	<b>107987,93</b>	<b>112295,32</b>	<b>116946,69</b>
	<b>IMPUESTOS NACIONALES</b>						
	Pago I.V.A. (Débito-Crédito)		16298,10	17629,76	19066,91	20621,19	22297,86
	I.V.A. por compra de I.F.		-3732,30				
	Impuestos Transacciones		4340,56	4687,81	5062,58	5467,88	5905,11
	Impuestos a las Utilidades		6008,56	6047,10	7929,44	9740,27	11692,49
3	<b>TOTAL IMP. NACIONALES</b>		<b>22914,92</b>	<b>28364,67</b>	<b>32058,92</b>	<b>35829,34</b>	<b>39895,46</b>
2+3=4	<b>TOTAL USOS</b>		<b>116922,98</b>	<b>132364,84</b>	<b>140046,85</b>	<b>148124,66</b>	<b>156842,15</b>
1 _ 4	<b>FLUJO ACTUAL</b>		27762,22	23895,52	28705,65	34138,13	39994,81
	<b>FLUJO ACUMULADO</b>			<b>51657,74</b>	<b>80363,40</b>	<b>114501,52</b>	<b>154496,34</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

\*\*Al resultado de la diferencia entre débito y



**Evaluación Económica del Plan de Negocio**

*La evaluación Económica está destinada a evaluar sólo la recuperación de la inversión, con una expectativa de ganancia del 83% el VAN alcanza un valor positivo de \$us.12.598.-, lo que significa que el Plan de Negocio es aceptable.*

- **Flujo de Caja económico**

**Cuadro N° 51**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Flujo de Caja Económico**  
**(En Bolivianos)**

N°	Detalle	Pre Operación	Año				2013
			2009	2010	2011	2012	
	<b>INGRESOS</b>						
1	<b>INGRESOS EFECTIVO</b>		144685,20	156260,36	168752,51	182262,79	196836,96
	<b>EGRESOS EFECTIVO</b>						
	<b>Costo de Inversión</b>						
	Inversión Fija	28710,00					
	Otros	8150,00					
	Capital de Trabajo	5561,00					
	<b>COSTO TOTAL DE INVERSION</b>	<b>42421,00</b>					
	<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
	Insumos		46154,40	49846,51	53834,27	58141,66	62793,03
	Mano de obra		24070,56	24070,56	24070,56	24070,56	24070,56
	Alquileres		18900,00	25200,00	25200,00	25200,00	25200,00
	Otros Gastos		1866,00	1866,00	1866,00	1866,00	1866,00
	Gastos Generales		3017,10	3017,10	3017,10	3017,10	3017,10
2	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94008,06</b>	<b>104000,17</b>	<b>107987,93</b>	<b>112295,32</b>	<b>116946,69</b>
	<b>IMPUESTOS NACIONALES</b>						
	Pago I.V.A. (Debito-Crédito)		12565,80	17629,76	19066,91	20621,19	22297,86
	Impuestos Transacciones		4340,56	4687,81	5062,58	5462,58	5905,11
	Impuestos a las Utilidades		6008,56	6047,10	7929,44	9740,27	11692,49
3	<b>TOTAL IMP. NACIONALES</b>		<b>22914,92</b>	<b>28364,67</b>	<b>32058,93</b>	<b>35824,04</b>	<b>39895,46</b>
2+3=4	<b>TOTAL EGRESOS EFECTIVO</b>		116922,98	132364,84	140046,86	148119,36	156842,15
1-4=5	<b>flujo Neto de Caja Economico</b>	<b>-42421,00</b>	<b>27762,22</b>	<b>23895,52</b>	<b>28705,65</b>	<b>34143,43</b>	<b>39994,81</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

** Importe del impuesto de transacciones, y es
--

- **Inversión**

*La estructura del flujo de caja, tiene la misma característica que el flujo de fuentes y usos de fondos. En el cuadro N° 50, se puede apreciar que el importe total de la inversión es de Bs.- 42.421.00.*

- **Ingresos**

Los ingresos esta compuesto por la venta de café y otras ventas ( bebidas calientes, pastelería, jugos y refrescos). Desde el segundo año los importes de los ingresos se van incrementando.

- **Egresos**

Los costos y gastos, en la estructura del flujo de caja económico esta conformado por insumos, mano de obra, alquileres, otros gastos y gastos generales, a la cual se adiciona el importe por el concepto de impuestos nacionales. En el recuadro se puede observar los importes de egresos por los diferentes conceptos. En el recuadro N° 51 se puede observar los importes de egresos por los diferentes conceptos.

**Cuadro N° 52**  
**Microempresa - Café Universitario**

**Egresos**  
(En Bolivianos)

Egresos Efectivo	Año				
	2009	2010	2011	2012	2013
Total Costos y Gastos	94008,06	104000,17	107987,93	112295,32	116946,69
Total impuestos Nacionales	22914,92	28364,67	32058,93	35824,04	39895,46
<b>TOTAL EGRESOS EFECTIVOS</b>	<b>116922,98</b>	<b>132364,84</b>	<b>140046,86</b>	<b>148119,36</b>	<b>156842,15</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

**Flujo Neto de Caja Económico**

Conocido los datos de ingresos y egresos se realizó la diferencia entre ambos, para determinar el déficit o superávit, la Microempresa Universitaria de Servicio de Alimentos desde el primer año de operaciones presentará superávit, los datos se presentan en el cuadro N° 50.

**Indicadores Económicos**

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Para efectuar el cálculo del VAN, se consideró una tasa de rentabilidad (descuento) del 6 %, pues en el mercado financiero la tasa de interés en depósitos a plazo anual, como promedio es del 7.17%. Se consideró tomar en cuenta dicha tasa como tasa de rentabilidad mínima esperada del plan de negocio de la Microempresa Universitaria.

En el recuadro N° 52, se tiene los importes del flujo neto de caja económico, desde el periodo de inversión y los años proyectados.

**Cuadro N° 53**

**Microempresa - Café Universitario****Importes del Flujo Neto de Caja Económico**  
(En Bolivianos)

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Flujo Neto de caja Económico</b>	-42421	27762,22	23895,52	28705,65	34143,43	39994,81

**FUENTE:** Elaboración propia

*Efectuado, los procedimientos de cálculo, el VAN del proyecto de la Microempresa Universitaria alcanzará a generar la suma de Bs. 86.065.56.- lo cual nos indica que el Plan de Negocio genera un importe superior a la tasa de rendimiento mínimo esperada. También podemos mencionar que el valor actual de los beneficios es mayor en Bs. 86.065.56.-, es decir que la utilidad total actualizado, luego de cubrir la inversión y pagar los diferentes costos anuales descontados al 6%. El VAN obtenido nos indica que el Plan de Negocio es viable, como también, en las cinco gestiones consideradas, la inversión realizada se podrá recuperar, luego de haber pagado los costos y gastos empleados en el servicio de cafetería.*

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

*Otro indicador, que se consideró fue la tasa de rentabilidad financiera (T.I.R.). La Microempresa Universitaria generará una tasa del 49%, siendo la misma superior a la tasa de descuento (6 %). Razón por la cual podemos mencionar, que el dinero invertido rinde el 43 % anual, que es superior a la tasa mínima de rentabilidad. Por lo cual podemos indicar que el Plan de Negocio es viable.*

- **Índice de Rentabilidad**

*Con la finalidad de conocer, cuanto generará cada unidad de la inversión que se realizará, para lo cual se procedió a calcular el índice de rentabilidad. El valor actual neto de la inversión representa un 30, 3% sobre la inversión total.*

- **Relación Beneficio/Costo económico**

*La Microempresa Universitaria durante el periodo de cinco años por cada Peso Boliviano invertido obtendrá Bs. 2.20, resultando ser una relación bastante significativa, por tanto el Plan de Negocio es aceptable.*

#### 5.6.1.8. **FUENTES DE FINANCIAMIENTO (¿Dónde conseguir dinero?)**

*La estructura del mercado micro financiero en Bolivia está constituido por dos tipos de instituciones financieras: reguladas y no reguladas.*

- Instituciones Financieras Reguladas. Conocidas también como formales, está constituido por los bancos, las mutuales, los fondos financieros privados (FFPs) y las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, entidades que están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF).
- Instituciones Financieras no Reguladas. También llamado sector semiformal corresponden las instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) y cooperativas cerradas. Se debe destacar que en febrero del 2004, se suscribió el acta de adhesión de 14 entidades financieras al sistema de Autorregulación o Sistema de Supervisión Privada definiéndose normas de contabilidad y cartera a ser adoptadas en este marco.

#### **Cuadro N° 54**

##### **SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO**

<b>Formal (Regulado)</b>	<b>Semiformal (No Regulado)</b>	<b>Informal</b>
Bancos	Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs)	Prestamistas
Mutuales		Casas Comerciales
FFPs	Cooperativas cerradas	
Cooperativas abiertas		

*FUENTE: Semanario Nueva Economía, Dic.2007, Pág.10*

### **Las AFPs y la Bolsa Boliviana de Valores**

*Las MyPEs son el sector reconocido en todo el mundo por su poder de producción y capacidad de generar empleo, dos debilidades que enfrenta el aparato productivo nacional y le impide generar mayor riqueza, y consecuentemente disminuir los niveles de pobreza.*

*El único requisito para las MyPEs es ser transparentes, sostenibles e ingresar al ámbito de la formalidad, herramientas básicas para que las empresas no solo puedan acceder a financiamiento, sino que son la puerta para una serie de oportunidades. En el*

*entendido de que la MyPE es uno de los sectores menos atendidos por el sistema financiero el Comité del Mercado de Valores propone fomentar mejores condiciones de financiamiento para estas empresas dentro del mercado de capitales también se sugiere la creación de Sociedades de Garantía Recíproca y el Fomento a la Industria de Capital de Riesgo.*

*Las Sociedades de Garantía Recíproca permiten a las MyPEs conseguir garantías para conseguir financiamiento en el mercado de capitales sin poner en riesgo los recursos de los inversionistas, ya que son manejados de manera responsable, estas sociedades realizan una evaluación técnica de las pequeñas y medianas empresas.*

*Para su funcionamiento es necesaria la creación de un Fondo de Garantías conformado por los aportes de los socios protectores (inversionistas) y los socios partícipes. Con este aporte las MyPEs podrán obtener el derecho de garantía u acudir al mercado de valores para financiar el capital de operación en primera instancia a mediano o largo plazo.*

*Los valores emitidos en este esquema no necesitarán ser calificados por riesgo, pues cualquier incumplimiento es pagado directa e inmediatamente por el Fondo, considerándose otra ventaja ya que evita un proceso judicial.*

*El otro mecanismo propuesto se refiere al Fomento de la Industria de Capital de Riesgo dirigido a las MyPEs que quieren formalizarse con el propósito de comercializar sus productos en nuevos mercados y les permite levantar recursos de capital y no de deuda*

*Consiste en la participación de un socio capitalizador (inversionista) que adquiere a través del mercado de capitales, un porcentaje de participación sobre la MyPE e inyecta recursos. Su permanencia en la institución sería temporal y su misión instaurar técnicas de gestión empresarial, al finalizar su participación, la MyPE tiene la opción de recomprar sus acciones o pueden ser vendidas a otros interesados*

La Microempresa Universitaria estará sustentado tanto con aportes de los universitarios que corresponden al 50% de la inversión. Por tanto, por el complemento se optará en requerir un crédito de Bs.-14355.00.-, que corresponden al 50% restante de la inversión el cual será financiado por la “Mutual Promotora”, con una tasa de interés del 11,66 % y 2 años plazo. Es por

tanto, que el total de la inversión del proyecto asciende en un total de Bs. 42.421.00.- para su implementación y ejecución.

## **5.6.2. SEGUNDA ETAPA: CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA**

*En esta sección, debe explicar la estructura organizativa de la Microempresa Universitaria. La selección de la estructura depende de las necesidades de su empresa, sus recursos y el tamaño de la inversión requerida.*

*El marco normativo actual dispone que todas las empresas sin distinción de tamaño deban organizarse bajo disposiciones del Código de Comercio. Entre las microempresas las formas más comunes de estructura organizativa son:*

- **Sociedad:** dos o más personas son propietarias. La responsabilidad de las deudas de la empresa puede ser compartida entre los socios. Entre esta clase de organización se puede mencionar a las siguientes: sociedad colectiva, Sociedad Accidental, Sociedad de Responsabilidad Ltda., o Sociedad Anónima
- **Cooperativa:** formada por un grupo de micro empresarios independientes que tienen una organización para producir y/o comercializar de manera conjunta. Esta forma es común a nivel de la agroindustria.
- **Propietario/a individual:** una sola persona es la propietaria. El/ella es responsable por todas las actividades de la empresa. La propiedad individual es recomendable si se tiene suficientes recursos y la experiencia técnica necesaria para administrar la empresa por su cuenta.

### **5.6.2.1. Aspectos Constitucionales de la Microempresa Universitaria**

La estructura legal de la microempresa se elaborará de acuerdo a normas vigentes del país.

La Microempresa Universitaria obtendrá una personería jurídica propia, es decir no será dependiente directo de la UMSA, pero que si tendrá apoyo de la misma

para su constitución, al mismo tiempo, será gestionado por estudiantes universitarios ya sean egresados o que cursen el último año de la Carrera de Administración de Empresas con la colaboración de docentes conocedores del tema y aptos para llevarlo adelante.

Los trámites que deberán realizar los estudiantes emprendedores para legalizar la microempresa universitaria son las siguientes:

- **Obtener el Registro de Comercio - FUNDEMPRESA**

*Para registrar una empresa se necesita dos cosas:*

- Primero, verificar la disponibilidad del nombre comercial que utilizara la Microempresa, mediante el Control de Homonimia.
- Segundo, se efectuará el registro de comercio de acuerdo al tipo de empresa que se desea conformar:
  - ✓ Empresa Unipersonal o Comerciantes Individuales
  - ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple.
  - ✓ Sociedad Anónima y Sociedad en Comandita por Acciones

El propósito primordial para lograr ser una microempresa legalmente establecida es la obtención de la Tarjeta Empresarial otorgado por el Gobierno Municipal y emitido por el Concesionario del Servicio de Registro de Comercio (FUNDEMPRESA).

- **Servicio de Impuestos Nacionales:**

*Pertenecer al universo de contribuyentes es uno de los pasos más importantes hacia la formalidad de la Microempresa Universitaria y así convertimos en un sujeto de crédito, el objetivo principal es obtener el NIT (según el Régimen impositivo para personas jurídicas) como un requisito para iniciar cualquier actividad económica.*

- **Gobiernos Municipales**

*A continuación necesitaremos una Licencia de Funcionamiento. El objetivo del trámite es certificar la apertura de una actividad económica. Están incluidas todas las actividades comerciales y de servicio, al igual que las entidades, organismos o asociaciones culturales, deportivas, religiosas y sociales sin fines de lucro, se puede obtener los formularios utilizando el número de NIT y el nombre de la Microempresa Universitaria.*

*Para otorgar la licencia de funcionamiento, el gobierno municipal efectúa una inspección que verifica las condiciones técnicas (conexiones de gas, luz, agua, etc.) ambientales (ruidos), laborales, higiene, salubridad. Con la finalidad de aprobar o rechazar la solicitud de Licencia de Funcionamiento.*

- **Requisitos legales restantes**

Mientras la Microempresa Universitaria vaya creciendo y estableciéndose en el mercado, no deja de lado la importancia que tiene el asegurar a sus empleados en la Caja Nacional de Salud para cumplir con las normas sociales vigentes, de la misma manera registrarse en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), con el objetivo fundamental de crear un vínculo laboral para su personal dependiente afiliado al Seguro Social Obligatorio (S.S.O.) de largo plazo. Finalmente cumplir con la inscripción en el registro de empleadores del Ministerio de Trabajo, que autoriza la utilización del Libro de Asistencia y/o Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del Libro de Accidentes. En cumplimiento de las normas legales vigentes en el país.

### GRAFICO N° 8

#### TRAMITES BOLIVIA – CREACION DE LA MICROEMPRESA





**FUENTE:** Servicio de Impuestos Nacionales.

*La constitución de la Microempresa, formada por estudiantes universitarios, deberá ser de Sociedad Colectiva, por que cada estudiante aportará con una cuota de capital. Además todos los socios responderán de las obligaciones sociales en forma solidaria e ilimitada y el contrato señalará el régimen de administración. En su defecto, la sociedad será administrada por cualquiera de sus socios universitarios.*

*Los pasos que deberán seguir los universitarios emprendedores para la constitución de una Sociedad Colectiva son las siguientes:*

- Obtención de la escritura de constitución
- Publicación de la escritura de constitución
- Poder al representante legal de la Microempresa Universitaria
- Inscripción y registro de sociedades
- Inscripción en el NIT
- Inscripción en el SNII
- Impresión de facturas

### **5.6.3. TERCERA ETAPA: ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA**

*Realizar una planificación de negocio no es trabajo sencillo; especialmente cuando no se tiene experiencia en la creación de negocios o en el desarrollo de una Idea de Negocio. Esta dificultad es muy común cuando se trata de una empresa de reciente creación.*

#### **5.6.3.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN**

*La estrategia de implantación se refiere a definir el camino o método específico para lograr el ajuste del Plan de Negocio de la creación de la Microempresa Universitaria,*

*mediante la difusión y capacitación de los estudiantes determinando las alternativas de acción.*

*La presente estrategia de implantación se regirá mediante la aplicación del Plan de Implantación que consta de los siguientes pasos:*

- Objetivos y método de la Implantación
- Cronograma
- Recursos Humanos, materiales y financieros necesarios
  
- Responsables de la implantación
- Programa de difusión y orientación a las personas involucradas

### **Objetivos y Método de Implantación**

Los objetivos de la estrategia de implantación se establecen para alcanzar los objetivos del Plan de Negocios, de la Microempresa Universitaria, por lo que contribuirá a los estudiantes universitarios en la toma de decisiones, gestión y conjunción de los recursos necesarios para atender los requerimientos de la creación de la Microempresa Universitaria, implicando la selección del Método de Implantación.

#### **- Objetivos para la Implantación**

Los objetivos a seguir en el desarrollo de la Estrategia de implantación son:

- Contribuir al desarrollo sostenible de toda la Microempresa Universitaria, centrandose su mayor interés en los servicios universitarios.
- Articular el mercado estudiantil de manera de manera que una los requerimientos de la demanda universitaria con la oferta de servicios básicos estudiantiles.
- Priorizar la aplicabilidad práctica de conocimientos adquiridos, para la formación de emprendedores en hechos concretos con la implementación de la Microempresa Universitaria.

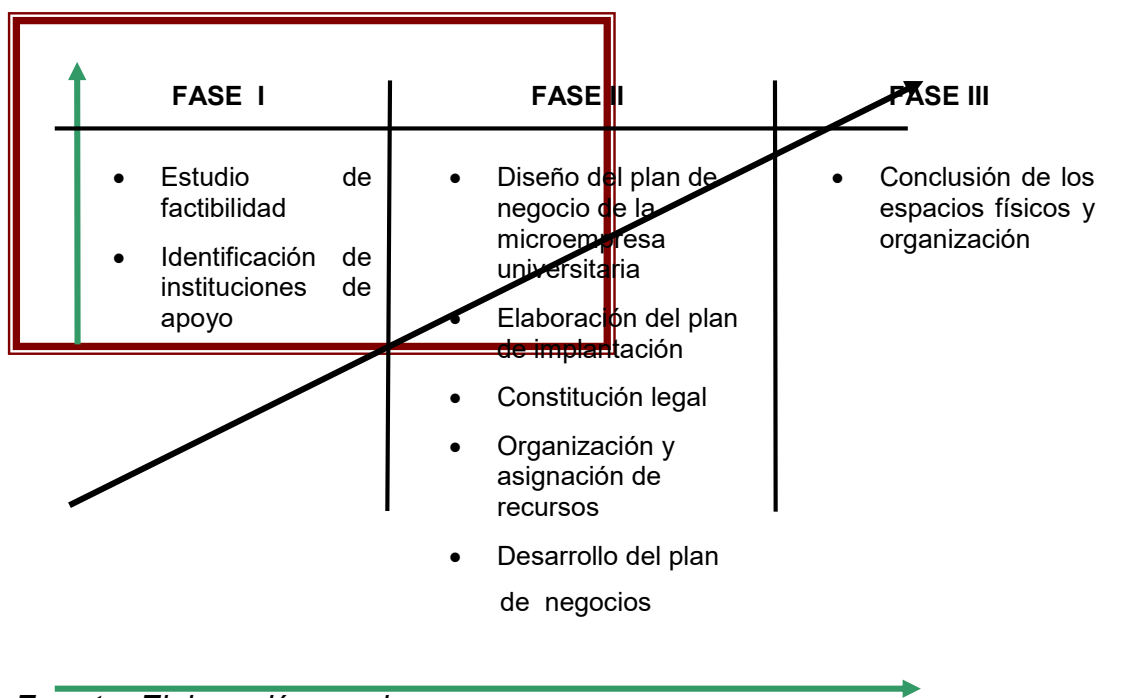
## - Método de Implantación

La estrategia de implantación adoptada para el siguiente trabajo es seguida por, “El método instantáneo”, de acuerdo al grado de complejidad de la Microempresa Universitaria, que es sencilla y no implica gran volumen de operaciones, siendo aplicable únicamente a su funcionamiento, a las instrucciones de operación del personal y el seguimiento para realizar los ajustes.

A continuación se presenta el Método Instantáneo mediante la elaboración de las fases para implantar la microempresa universitaria, que en relación al Plan de Negocio es aplicado en forma simultánea.

**GRAFICO N° 9**

### **FASES PARA IMPLANTAR LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA**



### 5.6.3.2. CRONOGRAMA

El cronograma de trabajo elaborado, consta en detalle, el tiempo de ejecución del Plan de Negocios de la Microempresa universitaria, que conforma el proyecto y establece los plazos, dentro de los cuales, el emprendedor se obliga a cumplir con las fases que se mencionan en el grafico N° 9 (ver anexo N° 18 )

### 5.6.3.3. RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES

*Administrar de manera eficiente, eficaz y transparente los recursos humanos, materiales y financieros de la Microempresa Universitaria, para lo cual se desarrollarán y perfeccionarán de manera permanente. Proporcionando así los bienes y servicios que requiera de acuerdo a su disponibilidad presupuestal, bajo principios de eficiencia, calidad, racionalidad, transparencia y disciplina, Con el objeto de apoyar la ejecución del Plan de Negocios, mediante un sistema de políticas de integración derivados del plan de implantación.*

#### **Administración de recursos humanos**

- **Política Específica**

- Administrar de manera eficaz y eficiente generando las condiciones que permitan contar con personal dentro de un adecuado clima laboral, propiciando el desarrollo personal y profesional de los universitarios.

- **Líneas de Acción**

- Revisar las estructuras de los salarios asignados, incorporando las modificaciones a que haya lugar, en coordinación con los socios de la Microempresa Universitaria.
- Establecer un programa de capacitación progresiva (como en la mejora de lavado de vajilla, atención al cliente y otros de importancia para el negocio), para lograr mayor productividad del personal sin incrementar los costos de producción. Para ello el personal deberá cumplir con un año de antigüedad.
- Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño para el personal universitario cuyo objetivo es implementar programas de otorgamiento de premios y estímulos para el personal.
- Elaborar las previsiones presupuestales anuales, para atender las necesidades de recursos humanos.

#### **Administración de recursos materiales y servicios generales**

- **Política Específica**

- Optimizar el suministro y control de los insumos y servicios generales garantizando eficiencia, eficacia y transparencia conforme a los lineamientos emitidos por el negocio, así como prevenir los riesgos a los bienes y personas a través de la aplicación de medidas de seguridad.

- **Líneas de Acción**

- Llevar a cabo las adquisiciones de los bienes que requiera la Microempresa Universitaria, mediante las modalidades de compras que permitan obtener las mejores condiciones en: precio y calidad.

- Coordinar y supervisar el funcionamiento y operación de Adquisiciones y Servicios.

- Supervisar y mantener en óptimas condiciones de operación, los bienes muebles que posee la Microempresa Universitaria.

- Optimizar el funcionamiento de los almacenes, electrodomésticos y suministros propios del negocio.

- Revisar los procedimientos existentes relacionados con las operaciones de recursos materiales y servicios y en su caso proponer las modificaciones necesarias para lograr su optimización.

### **Administración de recursos financieros**

- **Política Específica**

- Establecer los procedimientos que garanticen que oportunamente los recursos financieros necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos, bajo criterios de racionalidad, eficiencia y transparencia.

- **Líneas de Acción**

- Elaborar una estructura financiera programática que permita disponer de información veraz y oportuna sobre los gastos realizados y los beneficios logrados con el objetivo de tomar las medidas correctivas a que haya lugar.
- Propiciar una oportuna y adecuada toma de decisiones con base en estados financieros y presupuestales que permitan conocer oportunamente el avance físico financiero de los programas.

#### **5.6.3.4. Responsables de la Estrategia de Implantación**

El objetivo de la estrategia de implantación, es lograr el buen funcionamiento de la Microempresa Universitaria mediante la aplicación de conocimientos teóricos y analizar la importancia y el impacto que provoca en los estudiantes universitarios, del comportamiento ético de los estudiantes universitarios y la responsabilidad social empresarial sobre el resultado de la Microempresa Universitaria, evidenciando empíricamente la potencialidad de ésta última como estrategia generadora de ventajas competitivas en el tiempo.

En el caso de la Microempresa universitaria de Servicio de Cafetería, el responsable directo de las estrategias de implantación para el buen funcionamiento de la cafetería será el encargado general, quién coordinará con los socios del negocio y el personal, para cumplir con los objetivos trazados.

#### **5.6.3.5. Programa de Difusión y Orientación a las Personas Involucradas**

Es absolutamente necesario contar con un programa de Difusión y Orientación para informar y sensibilizar a la comunidad universitaria de los beneficios que proporciona la creación de emprendimientos, así como para dar a conocer las oportunidades y servicios que les ofrece la universidad. La difusión de las ventajas de la creación de emprendimientos debe ir acorde con las necesidades de la comunidad universitaria y las oportunidades que esta brinda.

# **CAPITULO VI**

# **CONCLUSIONES**

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para poder concluir el estudio se ha hecho una revisión cuidadosa y detallada de los capítulos anteriores en donde a continuación se presentan los puntos más importantes:

#### 6.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos por la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- **Estudiantes universitarios de la Carrera de Administración de Empresas.**

La posibilidad de que la comunidad universitaria efectúe planes de negocio y proyecte evaluaciones económicas de acuerdo a resultados obtenidos, podemos afirmar que el proyecto empresarial es viable en su ejecución, con la perspectiva de generar ingresos para los estudiantes universitarios, en el transcurso de la investigación se pudo observar, que existen predios universitarios con demandas latentes e importantes, que pueden ser estudiados y analizados en planes y proyectos de innovación, logrando al mismo tiempo beneficios para la misma comunidad universitaria, no obstante es importante mencionar el bajo interés de los estudiantes universitarios por buscar mejoras en su formación emprendedora, esto en el transcurso del tiempo hace que los mismos una vez que egresan de la universidad impulsen la cultura de ser únicamente empleados o busquen fuentes de empleo alternativos, que no corresponden al grado de su educación.

Es sin embargo la realidad de la comunidad universitaria, es por tanto importante que las áreas de investigación busquen que los futuros profesionales contribuyan a través de su conocimiento y habilidades adquiridas en su formación académica, desarrollar el mercado laboral en nuestro país, procurando generar



beneficios sociales llegando a una mayor proporción de la comunidad universitaria y por consecuencia a la población boliviana.

- **Docentes de la Carrera de Administración de Empresas.**

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) esta conformada por docentes altamente calificados, docentes que a su vez cuentan con una amplia experiencia e incluso algunos llegaron a conformar parte de empresas Transnacionales como también en empresas de alto prestigio internacional.

Sin embargo no se ha estado dando los incentivos necesarios de parte de los docentes a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas en la participación de emprendimientos y creación de empresas, lo que esta ocasionando a que no puedan insertarse en el mercado laboral relacionado con el área de estudio de su profesión. Una observación generalizada que llama la atención es que los profesionales egresan con la mentalidad de empleados, sin capacidad de generar empleo y aversión al riesgo que implica la inversión privada, ocasionando el incremento del desempleo y subempleo en este sector de la población.

Es sin duda el desprendimiento de los educadores lo que hará que el estudiantado llegue a tener una visión emprendedora, con el apoyo a proyectos de desarrollo logrando convertir planes de negocio en hechos concretos y factibles, que al mismo tiempo puedan ser usados para ejemplo de la comunidad universitaria.

En el presente documento se ha observado que se tiene una gran aceptación por los términos emprendimiento, negocio o economía; sin embargo se demuestra el poco esmero de sus actores por el logro de la implantación de planes de negocio e ideas emprendedoras, e incluso en empresas que se dedican a esto solo se da prioridad a los que resultan más atractivos para llevarlos al mercado e no tanto así para negocios que aparentan ser pequeños pero muy productivos.

- **Microempresarios**

Definitivamente es esfuerzo y trabajo de personas que tuvieron pocos recursos y el gran coraje para lograr grandes objetivos enfrentando riesgos, son los motores que llevan a cabo los emprendimientos a hechos concretos, es en relación con los estudiantes que se puede ser muy hábil en aulas universitarias, pero es necesario tener un espíritu emprendedor para triunfar, es lo que lleva al triunfo y al progreso en consecuencia, en el presente trabajo se ha observado que el mayor porcentaje de microempresarios han logrado más que los egresados universitarios que optan solo ser empleados de instituciones públicas o privadas.

Es por tanto que concluimos este documento haciendo una reflexión de la vida real, no dejando de lado los deseos de lograr un futuro mejor y más oportunidades de empleo.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Existen diversas acciones que se pueden realizar para promover la actividad empresarial y emprendedora, con la finalidad de obtener beneficios de esta.

La UMSA mediante el Honorable Consejo Universitario, debe proporcionar las condiciones necesarias para que los universitarios emprendedores puedan desarrollarse y, desde el punto de vista educativo, alentar una cultura emprendedora, de modo que cuando los estudiantes terminen no solo piensen en buscar un empleo, sino que comiencen a pensar en la posibilidad de crear su propia empresa.

Se dan los lineamientos para que la Universidad se convierta en un centro de fomento para los universitarios emprendedores, de tal forma que puedan diseñar proyectos innovadores y la implanten.

Es necesario que la Universidad proporcione óptimas condiciones para que el universitario adquiera experiencia laboral y ser parte de Planes de Negocios diseñados cuidadosamente e implantados en el corto plazo.

Mientras más pronto el estudiante egresado de la Universidad empiece a adquirir experiencia laboral, estará más próximo a independizarse laboralmente y poner un negocio propio, e incluso es recomendable que trabaje mientras está en la universidad.

La iniciativa de crear una Microempresa universitaria, tiene como principal objetivo, colaborar en la inserción laboral a los universitarios emprendedores, por ello se considera muy importante lo siguiente

- **Perfil emprendedor**

Los efectos positivos del crecimiento en la economía y generación de empleo son dos grandes motivos para que la Universidad haga un esfuerzo para promover la actividad emprendedora.

En la Universidad se necesita de una mayor voluntad de los estudiantes para participar en actividades emprendedoras y así poder lograr el cambio de ser una cultura empresarial a una cultura emprendedora. Esto se debe a que ya existe la infraestructura e instituciones que facilitan el proceso de emprender, pero son los estudiantes los que no se arriesgan en este tipo de innovaciones.

El fomento y mantenimiento de una cultura emprendedora, en aspectos sociales tales como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo el fracaso logra la presencia de modelos empresariales que inciden sobre la formación de vocaciones de emprendedores.

El acceso a financiamiento y capital es muy importante para la creación de empresas durante los primeros años de existencia principalmente, debido a esto es importante conocer la existencia de préstamos bancarios, capital de riesgo, inversiones privadas, apoyos públicos y crédito comercial.

El reconocimiento ante la sociedad de aquellos emprendedores exitosos también tiende a inspirar a la comunidad universitaria, por eso es importante dar premios a los emprendedores, para que alcancen el funcionamiento de una empresa.

Promover una mayor participación en las ferias de emprendimientos a estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas para facilitar el contacto empresarial y obtener financiamiento.

El estudiante universitario tiene que tener una conciencia social-emprendedora de tal manera que realicen un diagnóstico y propongan ideas innovadoras que beneficien a la comunidad

- **Recomendaciones a las autoridades de la U.M.S.A.**

Las autoridades de la UMSA deben tomar la iniciativa para transformar la casa superior de estudios en una universidad empresarial porque tiene todas las condiciones.

Se debe impulsar una contracultura a la cultura de empleado que valore la iniciativa privada, la capacidad de crear empleo, generar su propia demanda

Para toda empresa u organización, resulta esencial obtener retroalimentación de sus clientes acerca de los productos o servicios que ofrece el mercado. En este sentido, se recomienda a la universidad llevar adelante estudios a fin de obtener información sobre la inserción laboral de sus graduados y profesionales

## BIBLIOGRAFÍA

### TEMA: *INVESTIGACIÓN*

- **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**, Hernández Sampieri Roberto, México, 2003.
- EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA, Tamayo T. Mario, Tercera Edición, Edit. Limusa, México 1996.
- DICCIONARIO DE FINANZAS, ECONOMIA Y CONTABILIDAD, Simón Andrade,M
- DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, Rosemberg J.M., España 1989

### TEMA: *EMPRENDIMIENTO*

- EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO, GUIA DE PLANES DE NEGOCIO,Rafael Alcaraz Rodríguez, México, MC Graw Hill,2001.
- LOS EMPRENDEDORES NO NACEN SE HACEN, Lloyd E.Shefsky, México, Mc Graw Hill, 1997.
- MICROEMPRENDIMIENTOS DIDACTICOS Y EMPRESAS SIMULADAS, Eduardo Luis Tasca, Buenos Aires, Macchi,2000.
- ***LA CREACION DE LA EMPRESA PROPIA, Bermejo Manuel, Rubio Isabel de la Vega, México, Mc Graw Hill,2001.***
- ***ENTRE LOS NUEVOS PROFESIONALES POCOS SON LOS EMPRENDEDORES, Flores Olmos Miguel Ángel, La Paz, Revista Nueva Economía,12 de Agosto de 2001.***
- ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA, Herminda Jorge, Serra Roberto, Buenos Aires, Macchi, 1999
- EL PLAN DE NEGOCIOS DEL EMPRENDEDOR, Sánchez Alfonso, Cantu Humberto, México, MC Graw Hill, 1993.
- LOS RETOS DE LA CULTURA EMPRENDEDORA, FUNDA-PRO, La Paz, 2005

### TEMA : *EMPRESA*

- FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS Donnelly, Gibson, Ivancevich, España, 1995
- ADMINISTRACION, Stoner James, Freeman R. Edward, Filbert Jr. Daniel, Prentice Hall, Mexico 1996
- PLAN DE NEGOCIOS, MINISTERIO DE GOBIERNO, Creado por la Fundación CRECER, La Paz, 2002

- BOLIVA, VICEMINISTERIO DE MICROEMPRESA, Plan Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa MyPE - Evolución de enfoques. 2001-2005.

**TEMA :        MARKETING**

- FUNDAMENTOS DEL MARKETING, Stanton William, México 1996.
- MARKETING UN ENFOQUE GLOBAL, Jerome McCarthy, Mexico Ed, Mc Graw Hill Hispano Americana S.A. 2001.

**TEMA:        LEYES Y NORMAS**

- **Constitución Política del Estado**
- **Nueva Constitución Política del Estado - 2009**
- **Código de Comercio**
- **Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés**
- **Archivos de la U.M.S.A. – revisión de Resoluciones aprobadas sobre la estructura de la universidad en el Honorable Consejo Universitario 1980 – 2003**
- **Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana**
- **Reglamento específico para la concesión de comedores, cafeterías, café comedores, kioscos de alimentos, kioscos de golosinas, kiosco odontológico, librerías y baños higiénicos – U.M.S.A.**
- **Datos Estadísticos de la población estudiantil de la U.M.S.A.**

**REVISTAS Y SEMANARIOS:**

- REVISTA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Klobber T. Nascimento, México, 1999
- Nueva empresa
- El empleador
- Nueva Economía
- América Economía

**BUSCADORES WEB**

- **www. Google.com**
- **www. Geocities.com**

## **ANEXO 1**

### **GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA AL RECTOR DE LA U.M.S.A.**

1. *¿En su opinión, cuál sería el motivo para que se den los emprendimientos?*
2. *¿Cómo se apoya a los estudiantes que son emprendedores?*
3. *¿Cuáles considera usted que son las características que debería tener una incubadora de Micro Empresa Universitaria?*
4. *¿Al tener un modelo para la conformación de una Micro Empresa Universitarias, estaría dispuesto a colaborar con su implementación?*
5. *¿La UMSA realizará acciones académico - administrativas que apoyen a la creación de micro empresa universitaria?*
4. *¿Qué medidas se adoptaría a partir de la aceptación de la creación de Micro Empresas Universitarias, dentro del ámbito de su despacho?*
5. *¿ La UMSA apoyará que las instalaciones de las Micro Empresas Universitarias se encuentren en los predios universitarios o simplemente donde crea conveniente que puedan funcionar*
6. *La UMSA apoya la creación de las Micro Empresas Universitarias motivada por alcanzar una ganancia monetaria o algún otro beneficio?*

## **ANEXO 2**

**DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE LA DISPOSICION Y HABILIDAD QUE TIENE EL ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS PARA EMPRENDER UN NEGOCIO**

**I. DATOS ESPECIFICOS**

1. ¿Qué perspectiva tiene una vez obtenida su titulación?

- Trabajar en una empresa privada
- Trabajar en una empresa pública
- Crear su propia empresa

En caso de No crear su propia empresa pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pase por favor a la pregunta 3.

**Objetivo:** Tiene la finalidad de identificar el número de estudiantes que tienen iniciativa emprendedora.

2. ¿Cuáles son las razones para no emprender su propio negocio?

-----  
-----

Por favor pase a la pregunta 10.

**Objetivo:** La finalidad de esta pregunta es conocer las razones que los estudiantes citan para no emprender, el objetivo es analizar si dichas razones pueden ser subsanadas y corregidas.

3. ¿Cuáles son las razones para emprender su propio negocio?

-----  
-----

**Objetivo:** La pregunta se realiza con el objetivo de identificar diferencias significativas entre las razones que citan los estudiantes que no desean emprender con respecto a las razones que citan los que si desean emprender.

4. Por orden de importancia enumere del 1 a 5. ¿Cuál cree usted que es el factor más importante para crear su propio negocio?

- |                      |                          |                    |                          |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Necesidad económica  | <input type="checkbox"/> | Préstamos          | <input type="checkbox"/> |
| Capital              | <input type="checkbox"/> | Especializarse     | <input type="checkbox"/> |
| Necesidad de trabajo | <input type="checkbox"/> | Asesoría           | <input type="checkbox"/> |
| Proveedores          | <input type="checkbox"/> | Conseguir un socio | <input type="checkbox"/> |

**Objetivo:** Conocer cuales son las principales limitaciones en la creación de las microempresas desde la perspectiva universitaria.

5. ¿Al emprender su negocio por cuál rubro se inclinaría?

- |             |                          |             |                          |              |                          |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Productivas | <input type="checkbox"/> | Alimentos   | <input type="checkbox"/> | Turismo      | <input type="checkbox"/> |
| Servicios   | <input type="checkbox"/> | Comerciales | <input type="checkbox"/> | Agropecuario | <input type="checkbox"/> |

**Objetivo:** Permite conocer cuál es la perspectiva más atractiva para la creación de una Microempresa.

6. ¿Esta dispuesto (a) a dedicar los próximos años de su vida a esta idea? 1

- SI  NO



¿Por qué? -----  
-----

**Objetivo:** Saber cuál es la disposición/dedicación de los estudiantes en tiempo para lograr sus objetivos y si el estudiante será perseverante con su idea empresarial.

7. ¿Está preparado (a) para asumir riesgos que puedan presentarse en el proyecto empresarial?

SI

NO

¿Por qué? -----  
-----

**Objetivo:** Se pretende saber si los estudiantes con tendencia emprendedora, tienen la capacidad de asimilar y adaptarse a los diferentes retos.

8. ¿Está preparado (a) para asumir las responsabilidades frente a terceras personas tales como: bancos, acreedores, personas a su cargo, clientes?

SI

NO

¿Por qué? -----  
-----

**Objetivo:** Conocer si los estudiantes universitarios están preparados para asumir las responsabilidades que puedan surgir en el proceso de la creación de sus emprendimientos

9. ¿Está dispuesto (a) a asumir sacrificio temporalmente para conseguir posibles beneficios a largo término?

SI

NO

¿Por qué? -----  
-----

**Objetivo:** Conocer si los estudiantes están preparados para asumir sacrificios temporales, que implica la creación de una empresa para lograr beneficios en el futuro.

10. ¿Si pudiera ganar como empleado (a) los mismos beneficios que espera ganar con su empresa que elegiría?

- Trabajar como empleado
- Tener su propia empresa

¿Por qué? -----  
-----

**Objetivo:** Esta pregunta se formula con la intención de corroborar la pregunta 1, ya que el objetivo central consiste precisamente en saber si el estudiante está en la disposición de emprender su propio negocio.

11. ¿Si algún compañero de la universidad pudiera crear una empresa, usted se animaría a participar o hacerse socio de la misma?

SI

NO

**Objetivo:** Los emprendedores no siempre son creativos, a veces pueden hacer lo mismo que el vecino, por tanto no requerirán gran originalidad, aunque si de agudeza mental.

12. ¿Usted sabe si la UMSA le ofrece algún apoyo para crear su empresa?

SI

NO

**Objetivo:** Demostrar que la UMSA solo ha tenido desempeño académico con sus estudiantes de pre-grado.

13. ¿Usted sabe cuál de las empresas en Bolivia, genera mayores fuentes de empleo?

- la microempresa
- la mediana empresa
- la gran empresa

**Objetivo:** Obtener información acerca de cómo se enfoca a la microempresa en Bolivia

14. ¿Usted conoce cuáles son los pasos para la formación de una Microempresa?

SI  NO

Cuales son:

-----  
-----

**Objetivo:** Demostrar la necesidad de información de un modelo que permita comprender fácilmente los pasos a seguir para crear una Microempresa.

### ANEXO 3

#### **DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE EL INCENTIVO PROPORCIONADO POR LOS DOCENTES A LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON RELACION AL EMPRENDIMIENTO**

##### **I. DATOS ESPECIFICOS**

1. ¿Considera que la cátedra que se imparte en las aulas universitarias, ayuda a incentivar el emprendimiento en los estudiantes universitarios?

MUCHO  POCO  NADA

**Objetivo:** Conocer si la docencia está enfocada para incentivar el emprendimiento.

2. ¿Usted cree que en la universidad se debe dar mayor importancia a la formación de emprendedores?

SI  NO

**Objetivo:** Conocer si las autoridades de la universidad, dan importancia a la formación de emprendedores.

3. La formación académica que usted recibió en la universidad, fue orientada para crear su propia empresa?

SI  NO

¿Porqué?.....  
.....  
.....

**Objetivo:** Saber si el docente esta preparado o ha recibido educación previa orientada hacia el emprendimiento, conociendo de esta manera su disposición en la colaboración a los estudiantes para la realización de ideas innovadoras

4. Es para usted más importante la formación:

Científica  Aplicabilidad Práctica  Ambos

¿Por qué? -----  
-----

**Objetivo:** Conocer si los docentes asumen responsabilidad social no solo para hacer ciencia y tecnología, sino para convertir ideas en negocios exitosos.

5. ¿Usted piensa que el enfoque hacia el emprendimiento, es una forma de solucionar la crisis de generación de empleo en Bolivia?

SI  NO

**Objetivo:** Conocer cual es la posición de los docentes ante el nuevo modelo de universidad empresarial de tendencia mundial orientada al emprendimiento.

6. ¿Cuál piensa usted que sería el motivo principal para desarrollar un emprendimiento?

Iniciativa propia   
Influencia familiar   
Amigos   
Medios de comunicación   
Entidades públicas o privadas

La necesidad económica   
La necesidad del mercado   
La competencia   
Otros   
Especificar.....

**Objetivo:** Conocer si los docentes tienen una de las características de los emprendedores que es la iniciativa propia o como aspecto importante de la investigación la influencia de la universidad.

7. ¿Usted ha realizado, participa o piensa conformar algún negocio?

SI  NO

¿Si su respuesta es afirmativa, podría mencionar cuál es?

-----  
-----

**Objetivo:** Conocer si los docentes pretenden realizar un emprendimiento.

8. ¿Si estudiantes universitarios lo invitarán a conformar o crear una microempresa usted aceptaría?

SI  NO

**Objetivo:** Conocer cual es la disposición de los docentes para la creación de una microempresa universitaria solicitada por estudiantes.

9. ¿Si usted aceptara la invitación de los estudiantes universitarios, para crear un negocio, en que sector la ubicaría? (Por favor marque una opción)

Agricultura, ganadería, pesca  
Comercio  
Construcción  
Industria Manufacturera  
Distribución

Finanzas, Seguros  
Informática y nueva tecnología  
Servicios  
Transporte  
Comunicaciones  
Otros

Especificar.....

¿Por qué? -----  
-----

**Objetivo:** Conocer cual es el sector de preferencia de los docentes y en particular si las empresas de servicios están dentro de sus expectativas.

10. ¿Usted que actividades desempeña, además de ser docente de la UMSA?

R.-----  
-----

**Objetivo:** Conocer quienes son empresarios en la sociedad y que practican sus conocimientos adquiridos en las aulas universitarias para incentivar el emprendimiento de los estudiantes universitarios.

#### **ANEXO 4**

### **DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO RELACIONADO CON LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS QUE SE PROPORCIONAN EN LA UMSA A LOS ESTUDIANTES**

#### **1. ALIMENTOS**

**a)** ¿Cómo te parece el servicio de alimentos, que se prestan dentro de los predios universitarios?

**MUY BUENO**       **BUENO**       **REGULAR**       **MALO**

b) ¿La atención que recibe de las personas que prestan servicios de alimentos es?

- Cordial
- Descortés
- Regular

c) ¿El precio que paga por los alimentos es?

- Relativamente costoso
- Accesible
- Barato

d) ¿Está satisfecho con este servicio?

- SI  NO

¿Por ..... qué?

.....  
.....  
.....

e) ¿Cómo le gustaría que mejore el servicio?

Mencionar:

A.....  
.....B.....  
.....  
C.....  
.....

**Objetivo:** Conocer cual es la aceptación que se tiene del servicio de alimentos en cuanto a atención, el precio que se paga, cual es la perspectiva de satisfacción que logra del servicio y finalmente como le gustaría que mejore o cambie el servicio.

## 2. FOTOCOPIADO

a) ¿Cómo te parece el servicio de fotocopias, que se prestan dentro de los predios universitarios?

- MUY BUENO  BUENO  REGULAR  MALO

b) ¿La atención que recibe de las personas que prestan servicios de fotocopias es?

- Cordial
- Descortés
- Regular

c) ¿El precio que paga por las fotocopias es ?

- Relativamente costoso
- Accesible
- Barato

d) ¿Está satisfecho con este servicio?

- SI  NO

¿Por qué?

.....

.....  
**Objetivo:** Conocer cual es la aceptación que se tiene del servicio de fotocopias en cuanto a atención, el precio que se paga, cual es la perspectiva de satisfacción que logra del servicio y finalmente como le gustaría que mejore o cambie el servicio.

**3. SEGURIDAD**

a) ¿Cómo te parece el servicio de seguridad, que se presta dentro de los predios universitarios?

MUY BUENO  BUENO  REGULAR  MALO

b) ¿Tiene conocimiento de la existencia del servicio de seguridad dentro de la Universidad?

SI  NO

c) ¿Conoces sobre las funciones que desempeña?

SI  NO

d) ¿Qué tipo de mejoramiento quisieras en este tipo de servicio?

Mencionar:

A.....

.....B.....

.....

C.....

.....

**Objetivo:** Conocer si el estudiante tiene conocimiento sobre la existencia de personal de seguridad en los predios de la UMSA, las funciones que cumple y como le gustaría que mejore el servicio.

**4. SERVICIO DE BAÑOS PUBLICOS UNIVERSITARIOS**

a) ¿Cómo te parece el servicio de los baños públicos, que se prestan dentro de los predios universitarios?

MUY BUENO  BUENO  REGULAR  MALO

b) ¿En su facultad existen personas que se ocupan de la atención de los baños universitarios?

SI  NO

c) ¿La atención que recibe de las personas que prestan este servicio es?

Cordial

Descortés

Regular

d) ¿El precio que paga por este servicio es ?

Relativamente costoso

Accesible

Barato

e) ¿Está satisfecho con este servicio?

SI  NO

¿Por qué?

.....  
.....

f) ¿Le gustaría que se asigne su administración a personas o empresas encargadas de su manejo? (Carrera de Medicina y Carrera de Ingeniería)

SI  NO

**Objetivo:** Conocer cual es la aceptación que se tiene del servicio de los baños públicos que existen en la universidad en cuanto a atención, el precio que se paga, cual es la perspectiva de satisfacción que logra del servicio, si existe personal que se haga cargo de su funcionamiento y finalmente como le gustaría que mejore o cambie el servicio.

5. ¿Qué otros servicios además de los que existen, desearía usted que se adicione?

Mencione.....  
.....

**Objetivo:** Conocer cuales son los servicios más inmediatos a ser atendidos.

6. ¿Qué tipo de apoyo esperaría de la Universidad en caso de querer iniciar una empresa de servicios universitarios?

R.....  
.....

**Objetivo:** Conocer cuál es la expectativa de los estudiantes en cuanto a colaboración de la Universidad para la ejecución de un emprendimiento. En singular la creación de un servicio universitario.

## ANEXO 5

### DISEÑO DE ENCUESTA SOBRE EL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE SERVICIOS - MICROEMPRESARIOS DE LA UMSA

#### I. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Qué servicio(s) proporciona esta microempresa?

R.....  
.....  
.....



**Objetivo:** Permite conocer que servicio(s) presta la microempresa al que se encuesta.

2. ¿Usted ejerce algún cargo en la microempresa?

- Propietario
- Empleado
- Gerente General
- Otro  ¿Cuál?-----

**Objetivo:** Verificar quien maneja la microempresa.

3. Mencione por orden de importancia de 1 a 5. ¿Qué aspectos influyeron para que usted genere su propia microempresa?

- Necesidad económica
  - Voluntad
  - Oportunidad de hacer negocio
  - Realizar una inversión
  - Generar ganancias
  - Satisfacción personal
  - Contribuir a la economía del país
  - Generó una idea
  - Otros
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

¿Cuál?
- .....

**Objetivo:** Conocer el factor primordial para que se realice emprendimientos organizacionales en nuestro medio.

4. ¿En que se basó para abrir una microempresa en este rubro? (Por favor marque uno solo)

- Conocimiento del oficio
- Demanda del servicio
- Heredo el negocio
- Contaba con materia prima
- Contaba con capital
- Realizó algún tipo de estudio de mercado
- Consejo de un amigo
- Consultó con un especialista en el rubro
- Otro  ¿Cuál?.....

**Objetivo:** Permite conocer la iniciativa emprendedora del microempresario.

5. ¿Cuánto tiempo tiene su microempresa?

- 1 año- 5 años       11 años- 15 años       años –más
- 6 años- 10 años       16 años- 20 años

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tiene su microempresa, la edad aproximada que tenía el micro empresario cuando inicio su actividad de emprendedor

6. ¿Usted sabe que la microempresa en Bolivia, genera mayores fuentes de empleo?

- SI       NO

¿Mencione qué rubros de micro empresas?

.....  
.....

.....**Objetivo:** Nos da una pauta acerca de cómo se enfoca a la microempresa en Bolivia

7. Su microempresa es:

- Familiar (por miembros de la familia)
- Particular (un propietario y empleados)
- Asociación (un grupo de amigos)
- Subvencionado (es parte de algún proyecto de emprendimiento)
- Dependiente (es concesionada por la universidad)

**Objetivo:** Conocer cuál es el tipo de conformación que ha tenido la microempresa

8. ¿Con cuántos empleados cuenta la microempresa?.

- 1       3       5       7       9   
2       4       6       8       10

**Objetivo:** Conocer la cantidad de dependientes de la microempresa

9. ¿Cómo le va en las ganancias de su microempresa?

- MUY BIEN       BIEN       REGULAR       MAL

10. En el rubro que lo identifique, mencione aproximadamente ¿De cuánto es su ingreso mensual?

De no estar en el rango, ¿mencione cuál?.....

**Objetivo:** Verificar si es medible la prestación de servicio, en este caso es únicamente informativo, no afecta a la elaboración del tema

11. Realiza cambios novedosos en su microempresa

SERVICIOS	VALOR MONETARIO
Alimentos	
Fotocopiado	
Seguridad	
Limpieza	

- SI       NO

¿Cuál?.....  
.....  
.....

**Objetivo:** Nos da una pauta del espíritu emprendedor del micro empresario, para realizar mejoras en la microempresa.

## ANEXO 6

### RESULTADOS OBTENIDOS DEL SECTOR DE ESTUDIO SOBRE LA DISPOSICION Y HABILIDAD QUE TIENE EL ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS PARA EMPRENDER UN NEGOCIO

Sobre la base de la investigación realizada para identificar si los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, tienen la disposición y habilidad para crear su propia empresa, los resultados obtenidos son los siguientes:

#### I. DATOS ESPECÍFICOS

##### 1. ¿Qué perspectiva tiene una vez que finalice sus estudios universitarios?



Como se podrá observar en el gráfico, 113 de los 195 participantes, que hace el 58% de la muestra, fueron considerados estudiantes universitarios con disposición a emprender un negocio una vez que concluyan sus estudios universitarios, mientras que el 42 % restante de los encuestados piensan acomodarse como empleados en empresas públicas o privadas una vez que finalicen sus estudios universitarios, lo que significa que no tienen la disposición de emprender su propio negocio.

Lo que significa que el mayor porcentaje de los estudiantes encuestados de la carrera de Administración de Empresas demostraron tener tendencia hacia el emprendimiento, mientras que una menor proporción de los estudiantes se inclinan por obtener un cargo en una empresa ya establecida.

En caso de No crear su propia empresa pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pase por favor a la pregunta 3.

## 2. ¿Cuáles son las razones para no emprender su propio negocio?

La principal razón que identificaron los estudiantes para no emprender un negocio una vez finalizado sus estudios, fue la falta de capital o recursos económicos, también identificaron otras causas o razones que les imposibilitaría emprender entre las que sobresalen la falta de interés, es decir, no les atrae por ninguna razón emprender, la inexperiencia, el factor tiempo, el miedo a la responsabilidad que implica emprender y el hecho de encontrarse seguros como empleados de una empresa privada o pública. Por favor pase a la pregunta 10.

## 3. ¿Cuáles son las razones para emprender su propio negocio?

Con el objetivo de identificar diferencias significativas entre las razones que citan los estudiantes que no emprenderán con respecto a las razones que citan los que si desean emprender, se fórmula la presente interrogante. Detectándose que la principal razón por la que emprenderían es por la necesidad económica, es decir, la conciencia de que los ingresos serán superiores si le pertenecen en la totalidad, otras razones mencionadas son la autonomía es decir el hecho de no tener un jefe a quién rendirle cuentas y por superación personal, esta última razón se encuentra íntimamente ligada con el aspecto de querer aplicar todo lo aprendido en la carrera y demostrarse a sí mismo que es capaz de asumir riesgos.

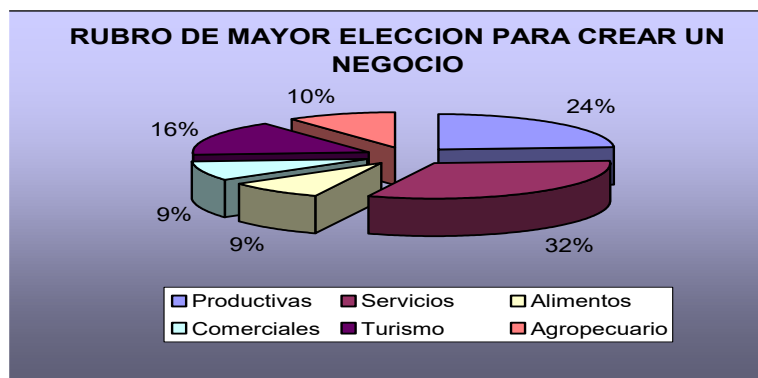
## 4. Por orden de importancia de 1 a 5. ¿Cuál cree usted que es el factor más importante para crear su propio negocio?



Según los estudiantes el factor determinante para la creación de un negocio propio es el factor Capital con un 36%, seguido de un 24% de estudiantes que indicaron que el factor más preciso para emprender un negocio es Conseguir un Socio, un 17% de los

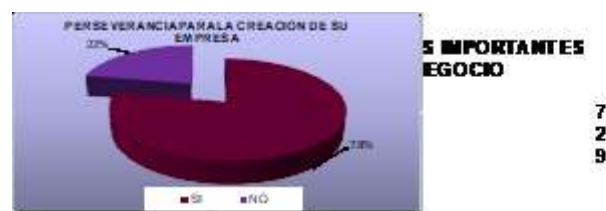
encuestados indicó que es muy importante Especializarse para crear un negocio, el 10% de estudiantes piensan que la Necesidad de Trabajo influye en la creación de empresas y solo un 7% piensan que la Necesidad Económica es el factor principal para la creación de un negocio propio, también se incluyeron otras variables como lograr Préstamos, Proveedores y recibir Asesoría, más; sin embargo no los consideraron muy importantes en el momento de establecer un negocio.

5. ¿Si tuviera la oportunidad de crear su propia empresa, por cuál rubro se inclinaría?.



El rubro de mayor porcentaje es el de los servicios que tiene un 32% de aceptación siendo la perspectiva más atractiva para la creación de una empresa, consecutivamente el 24% se inclina más hacia las productivas o de producción, para el 16% el rubro del turismo es el más atractivo, el 10% prefiere más al rubro agropecuario, no muy lejos del 9% que representan a los rubros comerciales y en la misma medida a los alimentos

6. ¿Esta dispuesto a dedicar los próximos años de su vida a esta idea?.

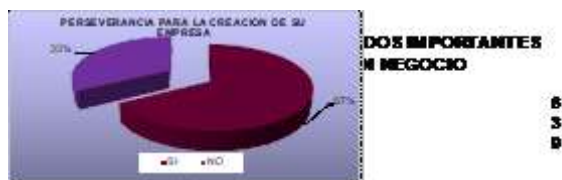


Se constata que de la totalidad de los estudiantes encuestados que pretenden crear su propia empresa el 78% están dispuestos a realizar sacrificios para lograr su objetivo, por que al final del camino obtendrán los beneficios esperados, además manifiestan que para no fracasar estarán dispuestos a hacer los sacrificios necesarios, también indican

que el éxito de un negocio no llega de un día para otro y que los logros van llegando poco a poco y lo logrado será fruto de su propio esfuerzo. Mientras tanto un 22% de los encuestados indican que no están dispuestos a dedicar los próximos años de su vida a la realización de un emprendimiento empresarial porque desean optar por otras opciones como crear un negocio en sociedad.

Al contestar esta pregunta los participantes, se identifica que el porcentaje de los estudiantes que no desean emprender un negocio se incrementa en 55%, haciendo que el porcentaje de estudiantes con tendencia a emprender disminuya en 45%.

### 7. ¿Está preparado para asumir riesgos que puedan presentarse en el proyecto empresarial?



Analizando las respuestas de los estudiantes a esta pregunta, se detecta que de los estudiantes que están decididos a emprender su negocio, 67% están dispuestos a correr los riesgos que se presenten durante y después de la creación de su empresa, mencionaron de que no existe actividad alguna libre de riesgos, también indicaron que los riesgos deben ser identificados y aceptados con moderación por lo que se debe tomar buenas decisiones, otras respuestas indican que los riesgos que se presenten serán resueltos con las herramientas empresariales aprendidas en las aulas de la universidad porque todo obstáculo debe ser superado para triunfar. Mientras que el 33% de los estudiantes indicaron no estar preparados para asumir los riesgos que se presentaran en el momento que emprendan un negocio porque no cuentan con la experiencia necesaria para poder tomar las decisiones acertadas.

Como se puede advertir, el porcentaje de estudiantes que no están dispuestos a asumir riesgos a la hora de emprender un negocio, hace que incremente en 61% el porcentaje de estudiantes que no tienen la disposición de realizar ningún emprendimiento al momento de terminar sus estudios universitarios y el porcentaje de los estudiantes que desean emprender disminuye en 39%.

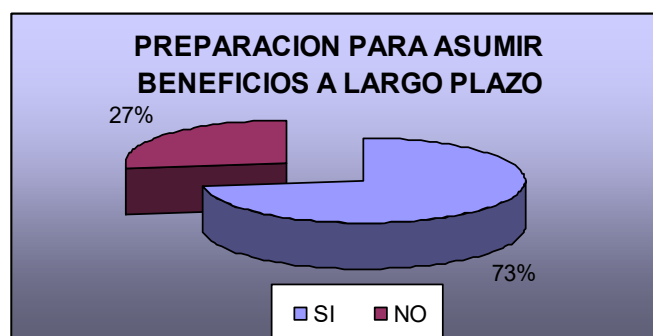
## 8 ¿Esta preparado (a) para asumir las responsabilidades frente a terceras personas tales como: bancos, acreedores, personas a su cargo, clientes?



El 62% de los estudiantes encuestados dicen que están preparados para asumir las responsabilidades que puedan surgir en el proceso de la creación de sus emprendimientos lo que implica responsabilidades con la obtención de créditos, responsabilidades con acreedores así también con los empleados y la atención a los clientes. Esta característica es muy importante en el carácter del emprendedor ante el surgimiento de responsabilidades. Solamente el 38% de estudiantes universitarios no se sienten estar preparados para asumir responsabilidades futuras.

Cuando se realiza el análisis a las respuestas que dieron los estudiantes se puede advertir que el porcentaje de los universitarios que desean emprender su negocio al finalizar sus estudios disminuyen en 36%, dando paso a que el número de estudiantes que no desean realizar ningún emprendimiento empresarial aumente en 64%.

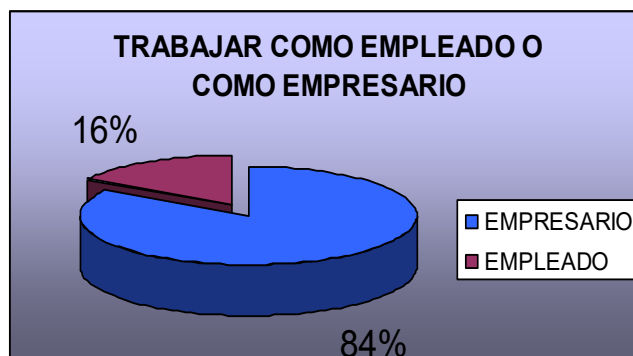
## 9. ¿Esta dispuesto a asumir sacrificios temporales para conseguir beneficios a largo plazo?



El 73% están dispuestos a asumir sacrificios temporales que implica la creación de una empresa, para lograr los objetivos que se han determinado lograr en el futuro, algunos indican que al principio siempre es más difícil y costoso, también mencionan que vale la pena sufrir sacrificios temporales si se desean lograr buenos beneficios a largo plazo. Solo el 27% prefieren trabajar como empleados y evitar sacrificios, ellos prefieren la estabilidad económica a tener que sufrir sacrificios tratando de emprender una idea que en el futuro no tendría los resultados esperados.

*Al contestar esta pregunta los participantes, se identifica que el porcentaje de los estudiantes que no desean emprender un negocio se incrementa en 58%, haciendo que el porcentaje de estudiantes con tendencia a emprender disminuya en 42%.*

**10. ¿Si pudiera ganar como empleado(a) los mismos beneficios que espera ganar con su empresa que elegiría?**

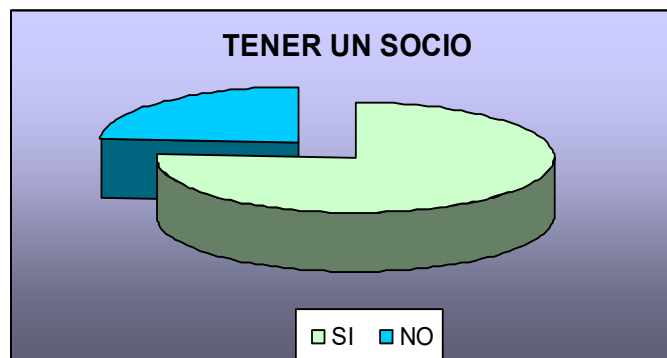


El 84% de encuestados indicaron que prefieren trabajar para su propio emprendimiento, inclinándose más a ser más independientes en relación a tener que trabajar para un empleador, algunos indican que en el negocio propio uno es más propenso a realizar proyectos de innovación y marketing logrando mayores estándares de venta y de esta manera lograr también lo objetivos trazados al principio de emprender. Por otro lado el 16% de universitarios se sienten intimidados en trabajar en una empresa propia ya que implica sacrificios, riesgos y responsabilidades. Sin embargo piensan que una vez que tengan un capital acumulado se animarían a crear su propio negocio lo que de alguna manera también es favorable.

Al observar el gráfico se puede advertir que el número de estudiantes con tendencia a emprender disminuye en 49%, haciendo que se incremente el porcentaje de los estudiantes que no desean emprender un negocio en 51%.

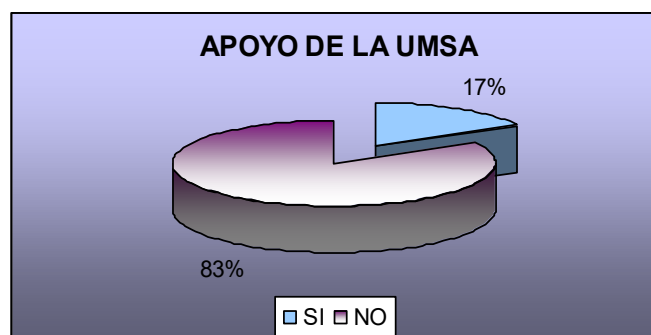
**11. ¿Si algún compañero de la Universidad pudiera crear una empresa usted se animaría a participar o hacerse socio de la misma?**





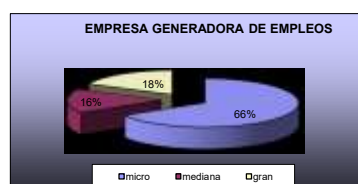
El 76% de los encuestados expresan que es más fácil compartir riesgos que asumirlos solos, permite también obtener capital y apoyo mutuo. Algunos expresan que esa sería una oportunidad que no podrían desaprovechar. El 24% expresa que ellos no se unirían a ningún compañero de la universidad, debido a que prefieren correr riesgos solos, en especial algunos mencionan que "no les gusta seguir a ninguna otra persona", esta respuesta no indica que no sean emprendedores sino que tienen mayor inclinación a ser personas emprendedoras.

## 12. ¿Usted sabe si la UMSA le ofrece algún apoyo para crear su empresa?



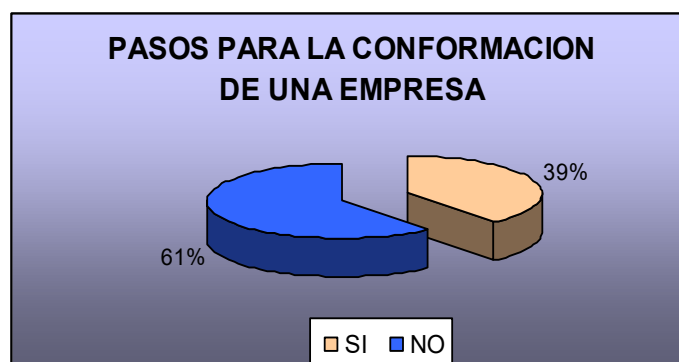
El 83 % de encuestados indicaron que no conocían o que no tenían información sobre el apoyo que brinda la UMSA, a los estudiantes que realizan algún emprendimiento. Solo el 17% dijeron tener información sobre los programas de innovación que la UMSA estaba realizando para aquellas personas que deseaban realizar algún tipo de emprendimiento, de manera que sí estaría ofreciendo apoyo, sin embargo con muy poca comunicación del mismo.

## 13. ¿Usted sabe cuál de las empresas en Bolivia, genera mayores fuentes de empleo?



Para el 66% de estudiantes encuestados la microempresa es la que genera mayores fuentes de empleo Bolivia, mientras que el 18% dijo que la gran empresa es la que genera mayores fuentes de empleo mientras que únicamente un 16% se inclina más a la mediana empresa, estos porcentajes obtenidos nos proporciona información acerca de cómo se enfoca a la microempresa.

#### 14. ¿Usted conoce cuáles son los pasos para la formación de una empresa?



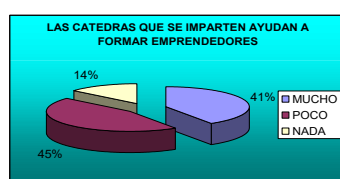
Desde el punto de vista que para la formación de una empresa un 39% conocen cuales son los pasos sin embargo tuvieron distintos enfoques al contestar esta interrogante, algunos lo asociaron con pasos legales de la legislación boliviana y otros con el proceso administrativo, algunos estudiantes indicaron otros factores que intervienen en la creación de una empresa; mientras que un 61% no conocen los pasos para la creación de una empresa. Demostrando la necesidad de información que permita comprender fácilmente los pasos a seguir.

### ANEXO 7

#### RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE EL INCENTIVO PROPORCIONADO POR LOS DOCENTES A LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON RELACION AL EMPRENDIMIENTO

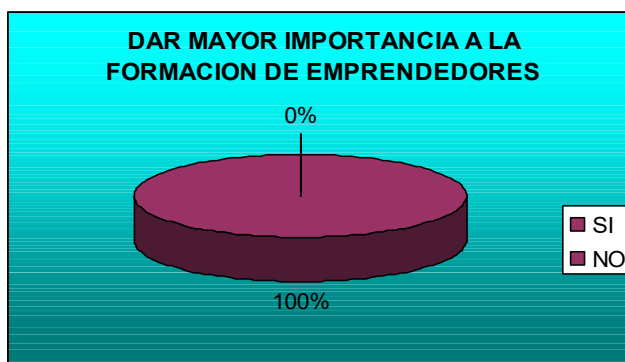
##### I. DATOS ESPECÍFICOS

#### 1. ¿Considera que la cátedra que se imparte en las aulas universitarias, ayuda a incentivar el emprendimiento en los estudiantes universitarios?



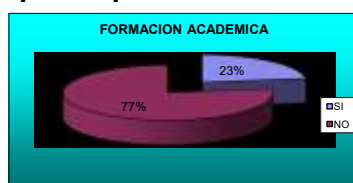
En el gráfico se observa que el 45% de los docentes encuestados consideran que las cátedras que se imparten en las aulas universitarias incentivan poco en los estudiantes para realizar emprendimientos; mientras que el 41% indicaron que las cátedras que se imparten ayuda mucho para que los estudiantes universitarios realicen emprendimientos y el 14% indicaron que no ayudan en nada para que el estudiante sea incentivado a realizar emprendimientos.

**2.¿Usted cree que en la universidad se debe dar mayor importancia a la formación de emprendedores?**



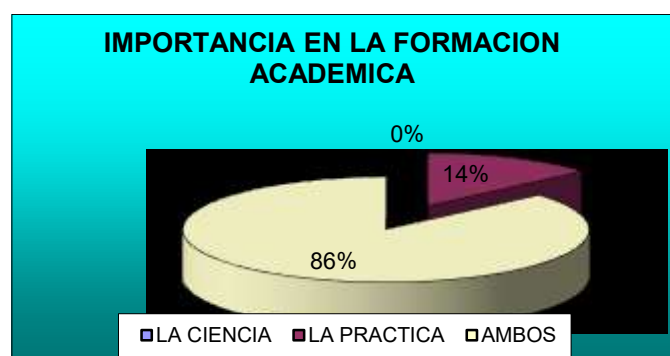
En esta pregunta el 100% de los docentes encuestados manifestaron que la Universidad debería dar mayor importancia a la formación de emprendedores, porque se constituye en la alternativa viable de cubrir la demanda laboral que existe en nuestro país, fortaleciendo las asignaturas inherentes al tema y motivando la creatividad y el emprendimiento micro empresarial y con ello se estará contribuyendo al desarrollo del país.

**3. La formación académica que usted recibió en la universidad, fue orientada para crear su propia empresa**



En cuanto a la formación académica que recibió en la universidad el 77% de los docentes coincidieron que no fue orientada para crear su propia empresa por ser muy teórica, no forma parte del currículo además que la Carrera escogida está orientada a otra área; el 23% de los docentes indicaron que la formación académica recibida está orientada a crear su propia empresa porque se formaron científicamente (teoría y práctica) y se graduaron como administrador de empresas.

#### 4. Es para usted más importante la formación:



El 86% de los docentes dice que práctica y ciencia son importante en la formación, porque consideran que permite mejores resultados, son imprescindibles para la toma de decisiones y ambas se conjugan para lograr los objetivos; el 14% de los docentes manifestaron que la práctica es importante en la formación del universitario porque la experiencia enseña más que la teoría, la realidad del mercado impone.

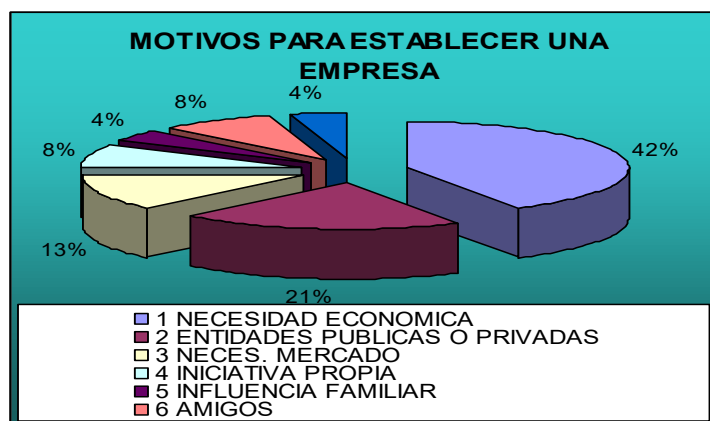
#### 5. ¿Usted piensa que el enfoque hacia el, es una forma de solucionar la crisis de generación de empleo en Bolivia?



El 100% de los docentes encuestados de la Carrera de Administración de Empresas, expresaron que la formación de profesionales orientados al emprendimiento, es la solución para que los estudiantes al terminar sus estudios universitarios tengan las

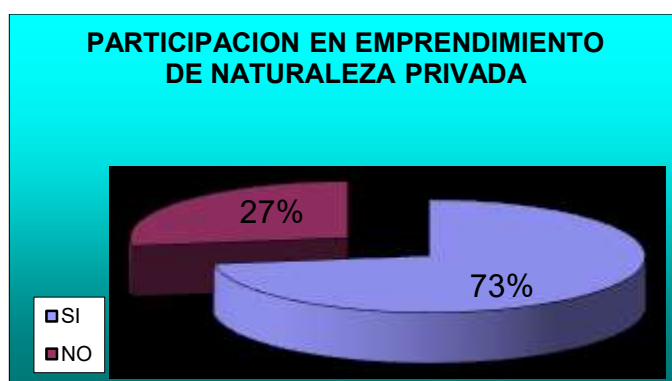
probabilidades de crear su propia empresa, que son las que generarán nuevos empleos,

**6. ¿Cuál piensa usted que sería el motivo principal para desarrollar un emprendimiento?**



Con referencia al motivo principal para establecer una empresa o emprendimiento el 42% de los docentes indicaron que sería por necesidad económica, el 21% de los docentes dijeron que las entidades públicas o privadas serían el motivo principal para establecer una empresa porque estarían fomentando al emprendimiento; el 13% manifestaron que serían motivados por la necesidad del mercado; el 8% de los docentes encuestados tienen iniciativa propia y en el mismo grado también son influenciados por los amigos para establecer emprendimientos; finalmente la influencia familiar tiene menor grado de aceptación.

**7. ¿Usted ha realizado, participa o piensa conformar algún negocio?**



El 73 % de los docentes indicaron que participó o participa en emprendimiento de naturaleza privada como ser empresas de servicios (cadena de hamburguesas,

comida rápida entre otros) y consultoría; el 27 % restante manifestaron que no participaron o participan en algún emprendimiento.

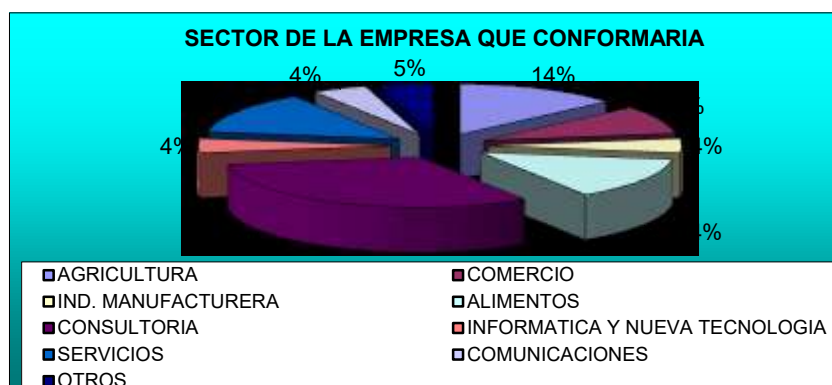
Por lo tanto, los docentes que están inmersos en algún emprendimiento, podrán transmitir la experiencia adquirida a los estudiantes para que puedan realizar sus emprendimientos con éxito.

### 8. Si estudiantes universitarios lo invitarán a conformar o crear una microempresa ¿usted aceptaría?



Del total de los docentes encuestados el 82% manifestaron que aceptarían conformar o crear una microempresa si estudiantes universitarios lo invitarían porque se sienten comprometidos con la juventud para explorar el ingenio y la creatividad motivándolos a trabajar en equipo y correr riesgos; el 18% indicaron que no aceptarían la invitación de los estudiantes universitarios para conformar o crear una microempresa porque un inicio empresarial debe basarse en la confianza que surge del mutuo conocimiento y sería un conflicto total.

### 9. ¿Si usted aceptara la invitación de los estudiantes universitarios, para crear un negocio, en que sector la ubicaría?



Del total de los docentes encuestados el 31% indicaron que si conformarían una empresa la ubicarían en el sector de Consultoría, el 14% indicaron que escogerían para su empresa el sector de los Servicios, el 13% dijeron que escogerían el sector de

Agricultura y de Alimentos, el 9% de los docentes manifestaron escoger el sector de Comercio y un 5% dijeron que escogerían el sector de Industria Manufacturera, Informática y nueva tecnología, Comunicaciones y otros (industria gráfica).

#### 10. ¿Usted que actividades desempeña, además de ser docente de la UMSA?



Además de ser docente en la UMSA, el 60% de los encuestados indicaron que se desempeñan como Consultores, el 20% expresaron que se desempeñan en su profesión; el 10% indicaron que se desempeñan como funcionarios administrativos, el 5% dijeron que desempeña la actividad de investigador, trabaja en una fundación.

### ANEXO 8

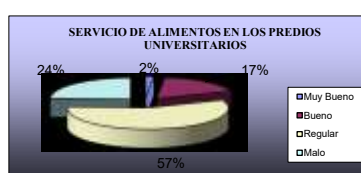
## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO RELACIONADO CON LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS QUE SE PROPORCIONAN EN LA UMSA A LOS ESTUDIANTES

### I. DATOS ESPECÍFICOS

En relación a la primera pregunta se sacó los resultados de acuerdo al orden de los servicios que se mencionan en la matriz, tomando en cuenta al total de los universitarios encuestados de las diferentes carreras.

#### 1. ALIMENTOS

##### a) ¿Cómo te parecen los servicios que se prestan dentro de los predios universitarios?



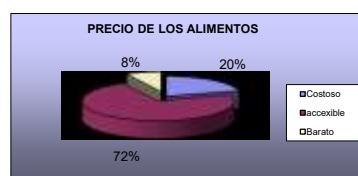
Del total de 149 de los encuestados el 57% coincidieron en que la prestación de servicios en cuanto a la alimentación dentro de los predios de Universidad es regular, el 24% manifestaron que los servicios que se proporcionan en la universidad es malo, un 17% de los encuestados dijeron que los servicios son buenos y solo un 2% afirmaron que es muy buena.

**b) La atención que recibe de las personas que prestan servicios de alimentos**



es:

Del total de los encuestados el 57 % manifestaron que la atención que reciben de las personas que atienden los servicios de alimentos es regular, el 24% expresaron que la atención es cordial y un 19 % indicaron que la atención es descortés.



**c) El precio que paga por los alimentos es:**

*De 149 universitarios encuestados el 73% manifestaron que el precio que pagan por los alimentos que adquieren en los predios universitarios (quioscos) es accesible, el 20% de los encuestados coincidieron en que el precio de los alimentos es costoso (Cafetería) y sólo un 7% indicaron que el precio de los alimentos es barato.*

**d) ¿Está satisfecho con este servicio?**



Del total de los encuestados el 63 % manifestaron no estar satisfechos con el servicio de alimentos que se proporcionan en los predios universitarios porque no es económico, inexistencia de menú variado, no existe limpieza, el ambiente es pequeño e incomodo, el alimento satisface poco las necesidades del estudiante y no es saludable, la atención es mala, falta de capacitación al personal en cuanto a recursos humanos; y el 37%



expresaron estar satisfechos con la prestación de este servicio porque es accesible en cuanto a la distancia y al precio, la atención es rápida, alimentos para comprar al paso, existe un buen servicio (cafetería de la Carrera de Derecho).

**e) ¿Cómo le gustaría que mejore el servicio?**

En cuanto a mejorar el servicio los encuestados universitarios dieron mayor importancia a factores como: precios más económicos, variedad del menú, ampliación del ambiente, alimentos más nutritivos y limpios, personal más calificado y más numeroso, limpieza del lugar, inclusión de frutas, calidad del producto, rapidez y cortesía en la atención,

**2. SERVICIO DE FOTOCOPIAS**

**a) ¿Cómo te parecen los servicios que se prestan dentro de los predios universitarios?**



Del total de los universitarios encuestados el 58% manifestaron que el servicio que prestan las fotocopadoras son regular, el 30% dijeron que este servicio es bueno, un 9% de los encuestados consideran que el servicio es malo y el 3% coincidieron en que el servicio es muy bueno.

**b) ¿La atención que recibe de las personas que prestan servicios de fotocopias es?**



Del total de los encuestados el 59 % manifestaron que la atención que reciben de las personas que atienden los servicios de alimentos es regular, el 27% expresaron que la atención es cordial y un 14 % indicaron que la atención es descortés.

**c) ¿El precio que paga por las fotocopias es?**



*De 149 universitarios encuestados el 78% manifestaron que el precio que pagan por las fotocopias en los predios universitarios es accesible, el 17% de los encuestados coincidieron en que el precio de las fotocopias es barato y sólo un 7% indicaron que el precio de las fotocopias es costoso.*

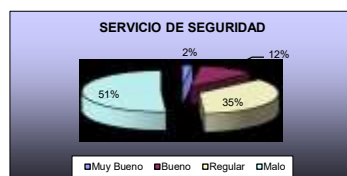
d) ¿Está satisfecho con este servicio?



Del total de los encuestados el 58% manifestaron estar satisfechos con el servicio de fotocopias que se proporcionan en los predios universitarios porque es un servicio importante para el estudiante, esta de acuerdo a las necesidades del estudiante, es accesible en cuanto a la distancia y precio, existe rapidez en el servicio, existencia de varias fotocopias alrededor; y el 42% expresaron no estar satisfechos con la prestación de este servicio porque son de baja calidad en cuanto a la nitidez, no existe rapidez en la atención, debería ser mas organizado, no existe rebaja en el precio cuando las fotocopias son numerosas, no cumplen con sus horarios.

### 3. SERVICIO DE SEGURIDAD

a) ¿Cómo te parecen los servicios que se prestan dentro de los predios universitarios?



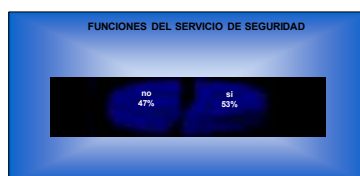
Del total de 149 estudiantes encuestados el 51% coincidieron en que el servicio de seguridad es malo, el 35% manifestaron que este servicio es regular, el 12% dijeron que el servicio es bueno y un 2% manifestaron que el servicio de seguridad en los predios universitarios es muy bueno.

b) ¿.Tiene conocimiento de la existencia del servicio de seguridad dentro de la Universidad?



Del total de los universitarios encuestados el 65% afirma que no tiene conocimiento sobre la existencia del servicio de seguridad dentro de la U.M.S.A. y el 35 % de los encuestados manifestaron tener conocimiento sobre la existencia del servicio de seguridad en la universidad.

c) ¿Conoces sobre las funciones que desempeña?



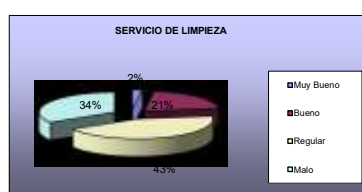
De los 49 estudiantes que admitieron tener conocimiento sobre la existencia de servicio de seguridad en la universidad el 53% afirmaron conocer sobre las funciones que desempeñan el personal de seguridad y el 47% restante dijeron no conocer las funciones que desempeñan.

d) ¿Qué tipo de mejoramiento quisieras en este tipo de servicio?

El tipo de mejoramiento que quieren los encuestados, que admitieron conocer sobre la existencia de servicio de seguridad en la UMSA, se refiere al incremento del número de personal con el fin de que exista más control y disminuya el robo de objetos personales (calculadoras, mochilas , celulares ) de los estudiantes.

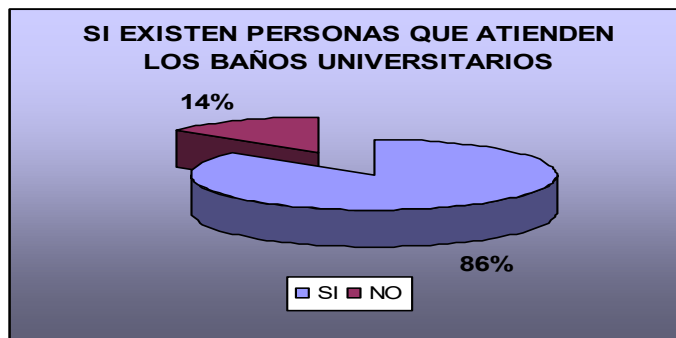
#### 4. SERVICIO DE BAÑOS PUBLICOS UNIVERSITARIOS

a) ¿Cómo te parece el servicio de los baños públicos, que se prestan dentro de los predios universitarios?



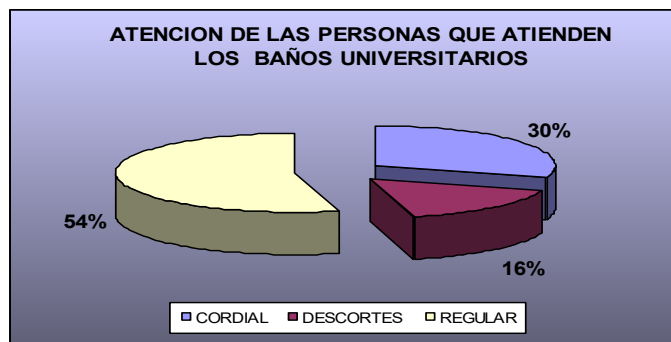
Del total de los universitarios que participaron en la encuesta el 43% indicaron que el servicio de limpieza en los baños universitarios es regular, el 34% dijeron que este servicio es malo, el 21% manifestaron que el servicio es bueno y un 2% indicaron que el servicio es muy bueno.

b) ¿En su facultad existen personas que se ocupan de la atención de los baños universitarios?



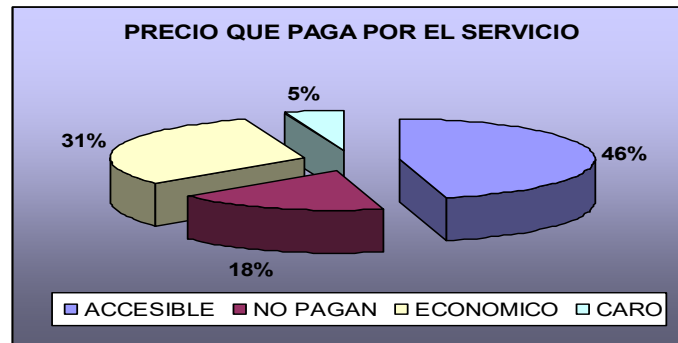
El 86 % de los encuestados manifestaron existen personas que se hacen cargo de la atención de los baños universitarios (Carrera de Derecho y Carrera Arquitectura) y el 14% manifestaron que no existen personas que se hagan cargo de la atención de los baños (Carrera de Medicina y Carrera de Ingeniería Electrónica).

c) ¿La atención que recibe de las personas que prestan este servicio es?



Los universitarios encuestados que dijeron que existen personas que atienden los baños universitarios el 54 % manifestaron que la atención que reciben es regular, el 30% expresaron que la atención es cordial y un 16 % indicaron que la atención del servicio del baño es descortés.

d) ¿El precio que paga por este servicio es?



De 149 universitarios encuestados el 56% manifestaron que el precio que pagan por el servicio del baño en los predios universitarios es accesible, el 22% de los encuestados que pertenecen a las carreras de Medicina e Ingeniería Electrónica indicaron que no pagan por el servicio por no estar concesionado, el 33% de los encuestados coincidieron en que el precio del servicio es barato y solo un 7% indicaron que el precio de este servicio es costoso.

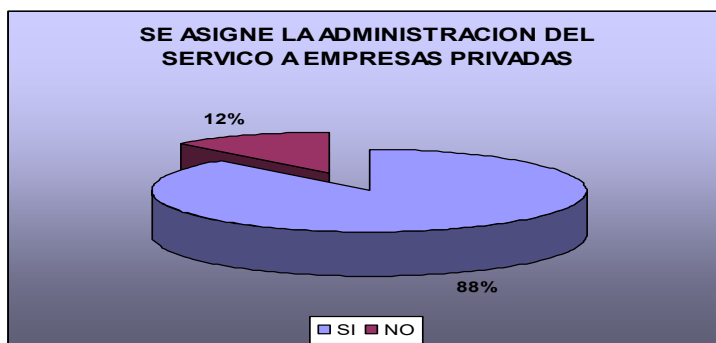
e) ¿Está satisfecho con este servicio?



Del total de los encuestados el 58% manifestaron estar satisfechos con el servicio de los baños universitarios de los predios universitarios, porque indican que es limpio, está disponible todo el tiempo, el personal siempre está pendiente (Carrera de Administración de Empresas), cumple con lo necesario; y el 42% expresaron no estar satisfechos con la prestación de este servicio, porque generalmente están cerrados y

no existe limpieza (Fac. de Medicina y de Ingeniería Electrónica), la capacidad es reducida (Carrera de Administración de Empresas), podrían mejorar el servicio.

f) ¿Le gustaría que se asigne su administración a personas o empresas encargadas de su manejo?(Carrera de Medicina y Carrera de Ingeniería)



El 88% de los encuestados de las Carreras de Medicina y de Ingeniería Electrónica aceptan que se asigne la administración de los baños a personas o empresas encargadas de su manejo y el 12% no están de acuerdo para que de en concesión los baños universitarios.

##### 5. ¿Qué otros servicios además de los que existen, desearía usted que se adicione?

La mayoría de los estudiantes coincidieron en atender sus principales necesidades sin embargo de las más importantes se pudo rescatar lo siguiente:

- La necesidad de contar con un comedor estudiantil que beneficie a todos los estudiantes, y no solamente proporcionar becas comedor a unos cuantos, un ejemplo claro se encuentra en la Facultad de Arquitectura que cuentan con únicamente una pequeña cafetería.
- En el sector femenino de los encuestados cabe destacar que es una necesidad muy grande el contar con una Guardería Universitaria, que pueda satisfacer a una comunidad universitaria considerable, a pesar que actualmente se cuenta con una, solo beneficia a pocos o solamente a administrativos.
- Por una parte se busca tener mayor servicio de seguridad, especialmente en los días que se tienen elecciones y la UMSA sufre pérdidas materiales y, como también se obstruyen las actividades de docentes, administrativos y académicas siendo los más perjudicados los estudiantes.

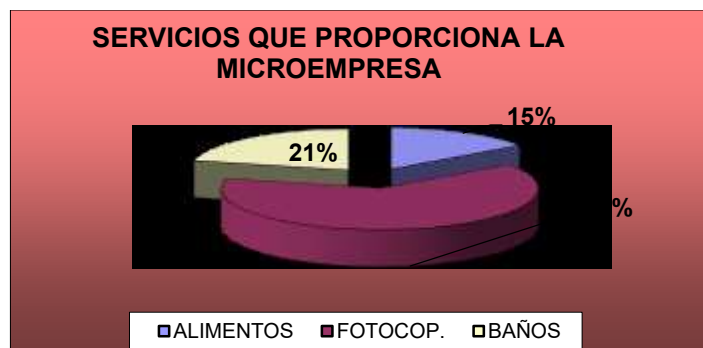
#### 4. ¿Qué tipo de apoyo esperaría de la Universidad en caso de querer iniciar una empresa de servicios universitarios?

En términos de estas premisas, la Comunidad Universitaria expresó que en el Honorable Concejo Universitario se apruebe una resolución con mayor flexibilidad académica y administrativa, a fin de ofrecer mayor oportunidad a los estudiantes que desean crear una microempresa universitaria de servicios, cumpliendo la demanda de la sociedad y el desarrollo del país.

### ANEXO 9

#### RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE SERVICIOS - MICROEMPRESARIOS DE LA UMSA

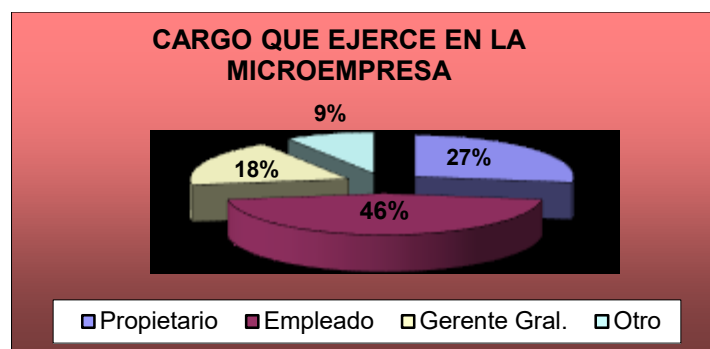
##### 1. ¿Qué servicio(s) proporciona esta microempresa?



Del total de los microempresarios encuestados el 64% dijeron que la microempresa proporciona a los universitarios el servicio de fotocopias, el a 21% indicaron que la

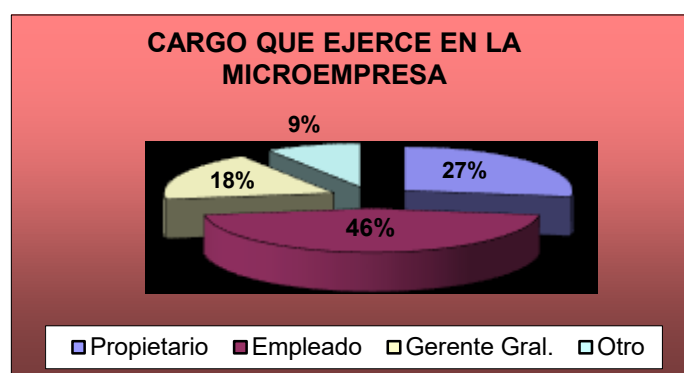
microempresa proporciona los servicios de atención de los baños universitarios y el 15% dijeron que proporcionan a los universitarios los servicio de alimentos.

## 2. ¿Usted ejerce algún cargo en la microempresa?



El 46 % del total de los encuestados son propietarios de la microempresa, el 27% son parientes (hermanos, primos, tía ) del propietario de la microempresa fueron elegidos para el cargo por ser de la familia; el 18% ejercen el cargo de gerente general para ocupar el cargo tuvieron que cumplir algunos requisitos y fueron seleccionados; el 9% de los encuestados ejercen el cargo de empleados de la microempresa fueron designados en el cargo mediante un proceso de selección de personal cumpliendo algunos requisitos.

## 3. Mencione por orden de importancia de 1 a 5. ¿Qué aspectos influyeron para que usted genere su propia microempresa?





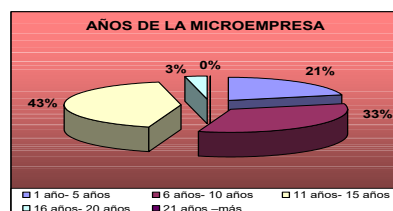
En cuanto a los aspectos que influyeron para crear su microempresa se logró identificar los cinco aspectos importantes para los encuestados, se dio mayor importancia a la necesidad económica con un 46% porque, el segundo aspecto que influyó para crear su microempresa fue para generar ganancias, el tercer aspecto que tuvo influencia en la creación de la microempresa fue la oportunidad de hacer negocio, el cuarto aspecto que influyó en la creación de la microempresa fue la realización de una inversión y el quinto aspecto que tuvo influencia en la creación de la microempresa fue por satisfacción personal.

**4. ¿En qué se basó para abrir una microempresa en este rubro (servicios)?**



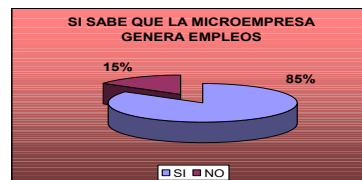
Del total de los microempresarios encuestados el 49% dijeron que contaban con capital para abrir una microempresa en este rubro, el 30% indicaron que abrieron una microempresa en este rubro por la demanda del servicio y el 21% dijeron que escogieron este rubro para abrir la microempresa por tener conocimiento del oficio.

**5. ¿Cuánto tiempo tiene su microempresa?**



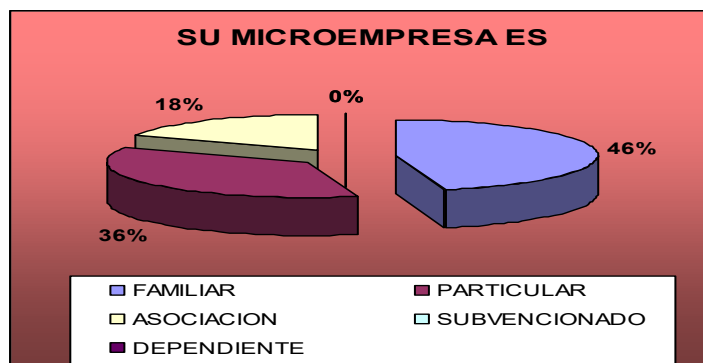
Con referencia a los años que tiene su microempresa el 43% de los encuestados indicaron que esta entre los rangos de 11 años a 15 años, el 33% dijeron que los años de su microempresa está entre los rangos de 6 años a 10 años, el 21 % de los microempresarios dijeron que los años de su microempresa esta entre los rangos de 1 año a 5 años y el 7% manifestó que los años de su microempresa está entre los 16 años a 20 años.

**6. ¿Usted sabe que la microempresa en Bolivia, genera mayores fuentes de empleo?**



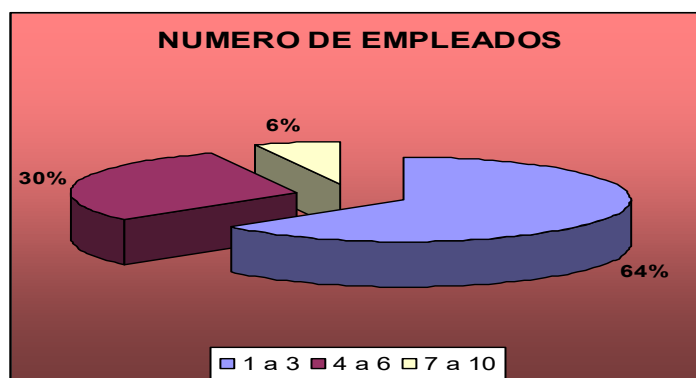
Del total de los encuestados el 85% saben que la microempresa en Bolivia genera mayores fuentes de empleo en los rubros de manufactura y el 15% indicaron no saber que la microempresa en Bolivia es generadora de fuentes de empleo.

**7. Su microempresa es:**



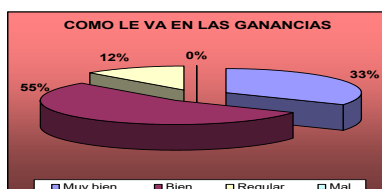
Del total de los microempresarios encuestados el 46 % de los encuestados indicaron que la microempresa es familiar es decir que está compuesta por miembros de la familia; el 36% dijeron que la microempresa esta formada por el propietario y los empleados; el 18% manifestaron que la microempresa está formada por un grupo de amigos. Ningún microempresario expreso que la microempresa es subvencionada es decir que es parte de algún proyecto de emprendimiento.

8. ¿Con cuántos empleados cuenta la microempresa?



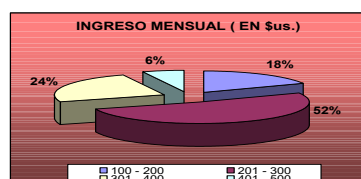
Del total de los microempresarios encuestados el 64% indicaron que tienen entre 1 a 3 empleados, el 30% mencionaron que tienen entre 4 a 6 empleados y el 6% expresaron que tienen entre 7 a 10 empleados.

9. ¿Cómo le va en las ganancias de su microempresa?



Con referencia a las ganancias que obtienen de su microempresa, el 55% de los microempresarios encuestados dijeron que le va bien, el 33% expresaron que en las ganancias de su microempresa les va muy bien, el 12% indicaron que las ganancias que obtienen de la microempresa es regular. En cuanto a la cuarta opción, es decir si las ganancias son malas, ningún microempresario opto por está opción.

**10. En el rubro que lo identifique, mencione aproximadamente ¿De cuánto es su ingreso mensual?**



Con referencia al ingreso mensual obtenido, el 52% de los microempresarios encuestados dijeron que esta entre \$us. 201.- y \$us. 300.-, el 24 % dijeron que sus ingresos mensuales esta entre \$us. 301.- y \$us. 400.-, el 18% de los microempresarios dijeron que su ingreso mensual esta entre \$us. 100.- y \$us. 200.- , un 6% indicó que sus ingresos están entre los \$us. 401.- y \$us 500.-

**11. Realiza cambios novedosos en su microempresa**

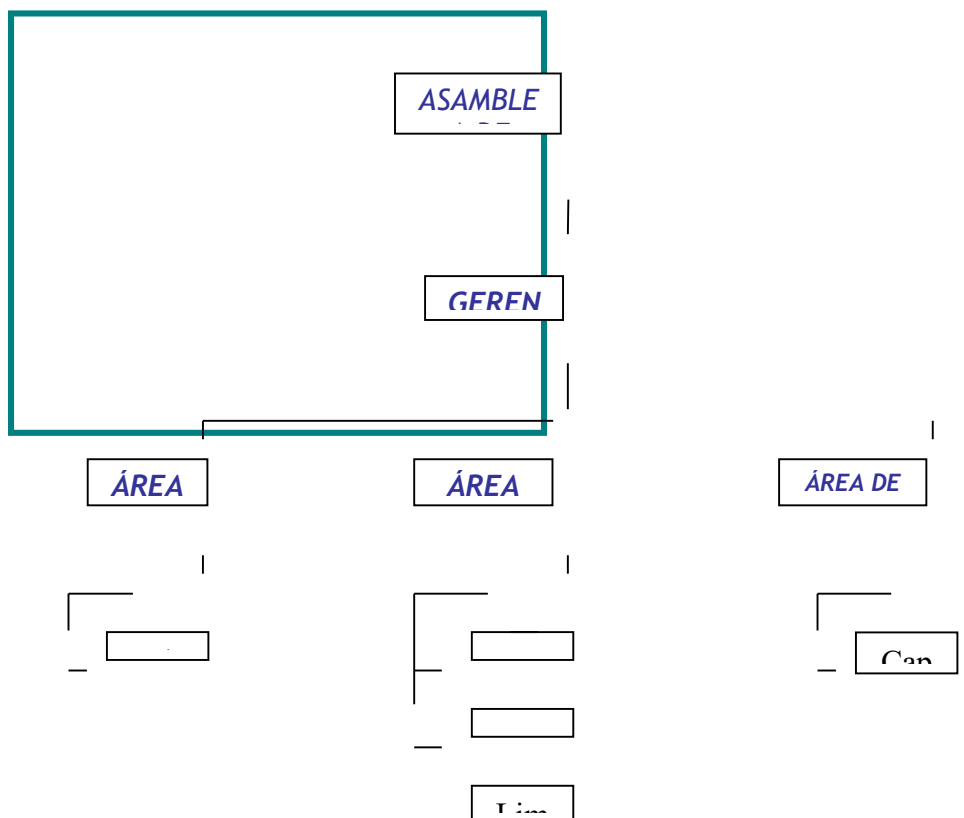


*Del total de los microempresarios encuestados el 67% admitieron que realizaron cambios novedosos en su microempresa como: refacción de los ambientes (alimentos, baños universitarios), muebles (sillas y mesas de la cafetería), nuevo equipo (fotocopiadora); el 33% de los microempresarios dijeron que no realizaron ningún cambio novedoso en su microempresa porque creen que no es necesario mas bien existe buen mantenimiento.*

### ANEXO 10

#### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MICROEMPRESA

#### UNIVERSITARIA DE SERVICIO DE CAFETERIA



## **FUENTE: *Elaboración propia***

### **ANEXO 11 DESCRIPCION DE CARGOS**

#### ***Funciones del Encargado:***

- Es el responsable del funcionamiento de la cocina y tiene a su cargo la confección del menú de toda la brigada de la cocina bajo su dirección, incluidas gambuzas y demás elementos para la cocina, debiendo realizar los pedidos de mercaderías y dirigir en las categorías especial “A” a los jefes de partida.
- Es el encargado de entregar los tickets al ingreso de clientes, en los establecimientos que emplean dicha modalidad, y controla su egreso.
- Es el responsable de ordenar el trabajo del personal de la cafetería.

#### **Requisitos:**

Sexo indistinto - edad de 25 a 42 - experiencia en manejo de cafetería por lo menos 1 año - experiencia en manejo de personal - facilidad de palabra - liderazgo –experiencia en trato con clientes - habilidades de comunicación y negociación – comprometido - responsable y ordenado - Facilidad de palabra.

#### **Funciones del cocinero o pastelero:**

- *Es el encargado de la elaboración y despacho de todo lo referido a la pastelería y demás postres.*
- *Es su tarea todo lo relacionado a la limpieza de mercaderías, mesadas, cocina, piletas, ollas y otros utensilios de la sección, traslado de mercaderías en el sector*

*y realización de todas las tareas que no se encuentren específicamente asignadas para el sector.*

- *Es el personal que cumple sus tareas específicas en la preparación del café para atender los pedidos de los mozos y comises. Sus tareas incluyen la preparación de infusiones, bebidas frías y calientes, sándwiches, waffle, pan queques, tostados, etc.*

### **Requisitos:**

- **Sexo** indistinto de 18 a 40 años - Estudios secundarios completos -
- Experiencia mínima de 6 meses - Excelente presentación - que sean proactivos
- con ganas de trabajar - experiencia mínima de dos años en trabajos similares

### ***Funciones de los meseros:***

- Conoce el uso del material y equipo de la cafetería.
- Se encarga de la limpieza de mesas, , charolas, lámparas de mesa.
- Es responsable del montaje de las mesas.
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio.
- Ayuda al acomodo de los clientes en las mesas.
- Conoce el manejo correcto de la cristalería.
- Conoce los ingredientes y la preparación de bebidas calientes y frias.
- Sugiere al cliente aperitivos, cócteles, y demás bebidas.
- Conoce y aplica el sistema para escribir órdenes.
- Presenta al cliente la lista de bebidas calientes, jugos, refrescos y lo asiste en la elección.
- Toma órdenes de bebidas, pastelería, jugos etc.
- Conoce las temperaturas usuales para servir el café y otras bebidas calientes.
- Conoce las formas de servir el café.
- Sirve las bebidas a la mesa.
- Recoge vasos y copas sucias.
- Solicita las cuentas al cajero (responsable del punto de venta), y las presenta al cliente.
- Paga al cajero la cuenta y despide al cliente.

**Requisitos:**

- Sexo: Indistinto - de 18 a 30 años - preparatoria terminada - experiencia en trato con el público - actitud de servicio - buena presentación –proactivos – honestidad - sentido de lealtad – responsable y ser trabajadores.

***Funciones del lava copas:***

*Es el encargado de las piletas de lavar copas, tazas, platos, bandejas, rejillas, etc.  
Debiendo tener limpio su sector.*

**Requisitos:**

- Sexo Indistinto - Desde **24** hasta **35** años - Estudios Secundarios Completos - Es necesario contar con una experiencia minima de 1 año en puesto similar - Proactivo - con muchas ganas de trabajar



**ANEXO Nº 12****Microempresa - Café Universitario****Costo de Producción Anual****Bebidas Calientes**

(En Bolivianos)

Nº	Año	Taza de te Bs. 0,23		Te c/ limón Bs. 0,33		Taza de Toddy Bs 0,50		Taza de leche Bs.0,90		Taza de Mate Bs. 0,28		P A
		Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	
1	2009	3360	772,80	3600	1188,00	1680	840,00	2400	2160,00	1920	537,60	
2	2010	3629	834,62	3888	1283,04	1814	907,00	2592	2332,80	2074	580,61	
3	2011	3919	901,39	4199	1385,68	1959	979,50	2799	2519,10	2239	627,06	
4	2012	4233	973,51	4535	1496,54	2116	1058,00	3023	2720,70	2419	677,22	
5	2013	4571	1051,39	4898	1616,26	2285	1142,50	3265	2938,50	2612	731,40	

**FUENTE:** Elaboración propia**ANEXO Nº 13****Microempresa - Café Universitario****Costo de Producción Anual****Pastelería**

(En Bolivianos)

Nº	Año	Pan Unidad Bs. 0,30		Queque Unid. Bs 0,80		Alfafor Unid. Bs. 0,80		Donuts Unid. Bs. 0,60		Rollo Unid. Bs, 1,00		P A
		Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	
1	2009	19200	5760,00	3600	2880,00	4800	3840,00	2400	1440,00	3600	3600,00	
2	2010	20736	6220,80	3888	3110,40	5184	4147,20	2592	1555,20	3888	3888,00	
3	2011	22395	6718,46	4199	3359,20	5599	4479,20	2799	1679,62	4199	4199,00	
4	2012	24186	7255,94	4535	3628,00	6047	4837,60	3023	1813,99	4535	4535,00	
5	2013	26121	7836,42	4898	3918,40	6531	5224,80	3265	1959,10	4898	4898,00	

**FUENTE:** Elaboración propia**ANEXO Nº 14****Microempresa - Café Universitario****Costo de Producción Anual**

**Jugos y Refrescos**

(En Bolivianos)

N°	Año	Fruta c/ agua Vaso Bs.0,70		Fruta c/leche Vaso Bs.1,20		Refresco Pers. Bs. 0,70		Total Costo Anual
		Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	Ped. Anual	Costo Anual	
1	2009	2400	1680,00	2880	3456,00	4800	3360,00	<b>8496,00</b>
2	2010	2592	1814,40	3110	3732,00	5184	3628,80	<b>9175,20</b>
3	2011	2799	1959,30	3359	4030,80	5599	3919,30	<b>9909,40</b>
4	2012	3023	2116,10	3628	4353,60	6047	4232,90	<b>10702,60</b>
5	2013	3265	2285,50	3918	4701,60	6530	4571,00	<b>11558,10</b>

*FUENTE: Elaboración propia***ANEXO N° 15****Microempresa - Café Universitario****Ingreso Anual****Bebidas Calientes**

(En Bolivianos)

N°	Año	Taza de te Bs. 2,00		Te c/ limón Bs. 2,00		Taza de Toddy Bs 2,00		Taza de leche Bs.2,50		Taza de Mate Bs. 1,50	
		Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual
1	2009	3360	6720,00	3600	7200,00	1680	3360,00	2400	6000,00	1920	2880,00
2	2010	3629	7258,00	3888	7776,00	1814	3628,00	2592	6480,00	2074	3111,00
3	2011	3919	7838,00	4199	8398,00	1959	3918,00	2799	6997,50	2239	3358,50
4	2012	4233	8466,00	4535	9070,00	2116	4232,00	3023	7557,50	2419	3628,50
5	2013	4571	9142,00	4898	9796,00	2285	4570,00	3265	8162,50	2612	3918,00

**FUENTE:** Elaboración propia

## ANEXO N° 16

### Microempresa - Café Universitario

#### Ingreso Anual

#### Pastelería

(En Bolivianos)

N°	Año	Pan Unidad Bs. 0,50		Queque Unid. Bs 1,50		Alfafor Unid. Bs. 1,50		Donuts Unid. Bs. 1,50		Rollo Unid. Bs. 2,00	
		Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual
1	2009	19200	9600,00	3600	5400,00	4800	7200,00	2400	3600,00	3600	7200,00
2	2010	20736	10368,00	3888	5832,00	5184	7776,00	2592	3888,00	3888	7776,00
3	2011	22395	11197,50	4199	6298,50	5599	8398,50	2799	4198,50	4199	8398,00
4	2012	24186	12093,00	4535	6802,50	6047	9070,50	3023	4534,50	4535	9070,00
5	2013	26121	13060,50	4898	7347,00	6530	9795,00	3265	4897,50	4898	9796,00

**FUENTE:** Elaboración propia

**ANEXO N° 17****Microempresa - Café Universitario****Ingreso Anual****Jugos y Refrescos**

(En Bolivianos)

N°	Año	Fruta c/ agua Vaso Bs.2,50		Fruta c/leche Vaso Bs.3,50		Refresco Pers. Bs. 1,00		Total Ingreso Anual
		Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	Ped. Anual	Ingreso Anual	
1	2009	2400	6000,00	2880	10080,00	4800	4800,00	<b>20880,00</b>
2	2010	2592	6480,00	3110	10885,00	5184	5184,00	<b>22549,00</b>
3	2011	2799	6997,50	3359	11756,50	5599	5599,00	<b>24353,00</b>
4	2012	3023	7557,50	3628	12698,00	6047	6047,00	<b>26302,50</b>
5	2013	3265	8162,50	3918	13713,00	6530	6530,00	<b>28405,50</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

**ANEXO N° 18**

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN LA IMPLANTACION DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA 2009</b>								
FASE	N°	ACTIVIDAD	TIEMPO					
			1	2	3	4	5	6
FASE 1	1	<b>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b>						
		Evaluación de la estructura del servicio						
		Evaluación del desarrollo del Espíritu emprendedor (estudiantes)						
	2	<b>IDENTIFICACION DE INSTITUCIONES DE APOYO</b>						
		Empresa (CONAMIPE, ONG's)						
		Estado (UPC, CEPROBOL ,etc.)						
FASE 2	3	<b>DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO DE LA MICROEMPRESA UNIVERSITARIA</b>						
		Diseño de la estructura organizacional						
		Diseño de manuales						
		Diseño de programas de proceso						
		Diseño básico de instalaciones						
		Elaboración de Anteproyecto de ingeniería						
		Plan Financiero						
		Gestión financiera						
	4	<b>ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO</b>						
		Determinación de la Misión y Visión						
		Determinación de los objetivos						
		Determinación de las funciones						
		Diseño del plan de implementación						
		Determinación de los indicadores de control						
	5	<b>CONSTITUCION LEGAL</b>						
	Presentación de la Constitución Legal							
6	<b>ORGANIZACIÓN Y ASIGNACION DE RECURSOS</b>							
	Establecimiento de espacios físicos							
	Designación y contratación de personal necesario							
	Establecimiento del equipamiento							
	Inicio de operaciones de la organización							
7	<b>DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>							
	Ejecución del proyecto de ingeniería							
FASE 3	8	<b>CONCLUSIÓN DE LOS ESPACIOS FISICOS Y ORGANIZACIÓ</b>						
		Complementación total de espacios físicos						
		Complementación del personal de la organización						
		Puesta en marcha de la organización conjunta						
		Puesta en marcha de ambientes						
		Materialización de aportes de capital						
	Evaluación de la puesta en marcha de la Microempresa universitaria							