

Lic. Rodrigo Hugo Avalos Quispe

***PROYECTO: “capacitación como
componente de desarrollo productivo
en las microempresas del
Departamento de La Paz”***





Primera Edición

Directora del IICCA:
MSc. Guadalupe Riera Claire

Responsable del Proyecto:
Lic. Rodrigo Hugo Avalos Quispe

IICCA - Calle Jacinto Benavente No. 2190,
casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi).
Teléfonos: 241 5255 - 242 0521
Página web: <http://iicca.edu.bo>
Email: iicca@umsa.bo

Derechos NO reservados.
Está permitida la reproducción de cualquier parte
de este libro, siempre que se mencione al investigador.

La Paz - Bolivia



**“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las
microempresas del departamento de La Paz”**



**PROYECTO: “CAPACITACIÓN COMO COMPONENTE DE DESARROLLO
PRODUCTIVO EN LAS MICROEMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE LA
PAZ”
(Informe final)**



Resumen Ejecutivo

Inicialmente (**Capítulo I**) el informe de diagnóstico se establece una primera intervención por parte del **Estudio como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz** ECDEPRO – MYPE conjuntamente con los microempresarios miembros de la Federación Departamental de la Micro y Pequeña Empresa del departamento de La Paz - FEDEMYPE LA PAZ a través de un convenio institucional suscrito.

Las competencias dentro del marco predefinido por el presente proyecto están sujetas a las necesidades de capacitación identificadas preliminarmente en los diagnósticos participativos (talleres de capacitación) en el Instituto de Investigación de Capacitación en Ciencias Administrativas – IICCA de la Universidad Mayor de San Andrés dependiente de la carrera de Administración de Empresas dirigido a los micro y pequeños empresarios del departamento de La Paz; donde en consecuencia se obtuvo un contacto directo con la metodología CEFÉ para utilizarlo como instrumento de interacción en primer lugar para identificar el impacto de dicha metodología (**Capítulo II**).

Se establece un primer acercamiento con un contenido temático técnico – que se definió previamente a reuniones llevadas a cabo entre CONAMYPE- IICCA y FEDEMYPE La Paz- orientado a tres rubros en específico que en este caso son: sector cuero, sector textil y sector alimentos.

La definición de la estructura de modelo a ser aplicado de dichos programas son los desarrollados en el presente documento.

El modelo integral de capacitación está fundamentada en el Ciclo de Aprendizaje por Experiencia (CAE) en primera instancia debido a que las primeras intervenciones – en este caso talleres de capacitación – obtuvieron una aceptación por arriba de los 90% es decir que la manera más pertinente de intervenir en las unidades productivas por medio de talleres utilizando el CAE como base de todo el presente modelo de capacitación; que deriva a su vez en el uso de métodos andrológicos modernos y uso de herramientas de diferentes metodologías como ser: CEFÉ internacional, metodología de OIT (GIN, MESUN E ISUM) entre otros.



“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”



Se determina el contenido de 2 programas – taller de valoración y Programa integral - preliminarmente que a su vez están sujetas a las necesidades detectadas en primera instancia en tres rubros específicos: cuero, textil y alimentos. Dichos programas tienen una duración de 32 horas académicas esto sujeto a que el desarrollo de un programa de estas características tienen como principal finalidad el de otorgar soluciones específicas a problemas identificados; en el sondeo de necesidades – actividad pre operativa – a los micro y pequeños empresarios. Con un costo simbólico detallado en las cartillas presentadas en el presente documento **(Capítulo III)**.

La propuesta de sostenibilidad establece los lineamientos estratégicos para el desarrollo, ejecución y análisis del impacto de los programas y/o talleres enmarcados en la trama de capacitación gerencial a los microempresarios fundamentalmente a los problemas enfocados en particular – determinación de estrategias de marketing operativo, estratégico y un análisis de costos de producción – en primer lugar solventarlos con programas y contenidos específicos a un sector; en segundo generar un campo de investigación enfocado a desarrollar conocimiento científico técnico para el desarrollo productivo que es en este caso centrado en las microempresas del departamento de La Paz.

Se aborda de forma puntual problemas encontrados de manera que pueden afectar el buen funcionamiento y desarrollo del Proyecto: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz ECDEPRO – MYPE.

Finalmente se detalla de los requerimientos detectados en los microempresarios referidos a un taller del proyecto ECDEPRO – MYPE **(Capítulo IV)**.



CAPITULO I

DIAGNOSTICO SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR MYPES DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

1. Introducción

Si bien las habilidades productivas son la parte más importante de las MYPES porque permiten que éstas operen, no se deben dejar de lado las habilidades administrativas y gerenciales porque son las que permitirán que las MYPES tengan un mejor funcionamiento y a largo plazo, y les permitirá alcanzar el éxito (“Small Business Skills Plan”, 2013). Las micro y pequeñas empresas difícilmente podrán contratar a personal administrativo especializado, por lo que es importante que los microempresarios puedan adquirir estas habilidades para administrar de la mejor forma sus unidades productivas.

Tal y como lo señala Rocha (2011), existe una relación inversa entre la mayor necesidad de capacitación en administración, gestión y management, y la menor percepción por parte de los pequeños empresarios de dicha necesidad. Es decir, los empresarios de las MYPES no se dan cuenta de la importancia de recibir capacitación en áreas administrativas, de negocios y finanzas, por lo que es un conjunto de habilidades potenciales a desarrollar.



2. Antecedentes

En el mismo sentido, varios especialistas en el estudio de micro y pequeñas empresas coinciden en que entre las razones por las que una pequeña empresa no logra superar los 5 años de vida, se encuentra en que los empresarios no se preparan correctamente en cuestiones administrativas y gerenciales. Los empresarios deben entender cómo funciona el negocio, no sólo se deben concentrar en realizar una actividad de producción; sino también tienen que comprender la forma en que se genera el valor, entender cuestiones relacionadas con marketing, compras, ventas, cálculo de precios, tiempos de entrega y aspectos de contabilidad y finanzas (Rodríguez, 2015).

El proyecto: ***“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”*** se fundamenta sobre la base de dos factores relevantes: Desarrollar e implementar un estudio de las necesidades de capacitación administrativa gerencial y desarrollar la conceptualización de los requerimientos de capacitación de las actividades (productivas, comerciales y de servicios) de los micro y pequeños empresarios del dpto. de La Paz, en un principio por la inexistencia de dicho estudio; porque las unidades productivas ven capacitarse como una actividad complementaria y no como una prioridad dentro de nuestro ecosistema empresarial actual.



3. Área de Investigación

Según Chiavenato I. (1988) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas. La capacitación según "Chiavenato" es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Debido a lo mencionado anteriormente el presente trabajo se enmarca en un delimitado campo de acción que en este caso se llevara a cabo: en el departamento de La Paz enfocado a las microempresas que pertenezcan a mencionado lugar geográfico.

4. Marco teórico

4.1 Capacitación como componente de desarrollo productivo a nivel Latinoamérica y Bolivia.

En general, la disponibilidad temática que las organizaciones tienen como oferta para apoyar a organizaciones pares se encuentra distribuida homogéneamente en los distintos países, con las excepciones que más adelante se indican. En efecto, si se analiza el siguiente cuadro, se podrá encontrar con que la cobertura de temas es un elemento a destacar.

En términos generales, en la oferta de temas en el ámbito de la sustentabilidad financiera, se presenta como de mayor oferta Planificación Estratégica donde un 68% de las instituciones oferentes lo tiene incorporado como tema central. Le sigue en tipo de oferta la Formación de profesionales y técnicos, con un 56%.



TABLA N° 1
TEMAS OFERTADOS

Tema	Frecuencia	Porcentaje
Planificación Estratégica	32	16,2
Formación de Profesionales y Técnicos	27	13,7
Administración Financiera	20	10,2
Planificación y Administración de Negocios	15	7,6
Diseño de Productos y servicios para la MYPIME	15	7,6
Control y Gestión de Costos	14	7,1
Gerencia Social	13	6,6
Manejo Presupuestario	13	6,6
Marketing y Comunicaciones	10	5,1
Calidad en el servicio al cliente	10	5,1
Estrategias de Mercado para Instituciones	8	4,1
Diversificación de Fuentes de Financiamiento	6	3,0
Otros	14	7,1
Total	197	100,0

Fuente: “Estudio sobre la Oferta y la Demanda de Capacitación en temas relacionados a la Sustentabilidad Financiera de Organizaciones que Prestan Servicios No Financieros, en países de Latinoamérica” 2017.

Analizando las subregiones, se tiene que la oferta existente en cada una de ellas tiene bastantes semejanzas con la oferta regional, en las cinco primeras frecuencias:

Subregión Andina (Perú, Ecuador, Colombia)

1. Planificación Estratégica
2. Formación de Profesionales y Técnicos
3. Diseño de productos y servicios para la microempresa

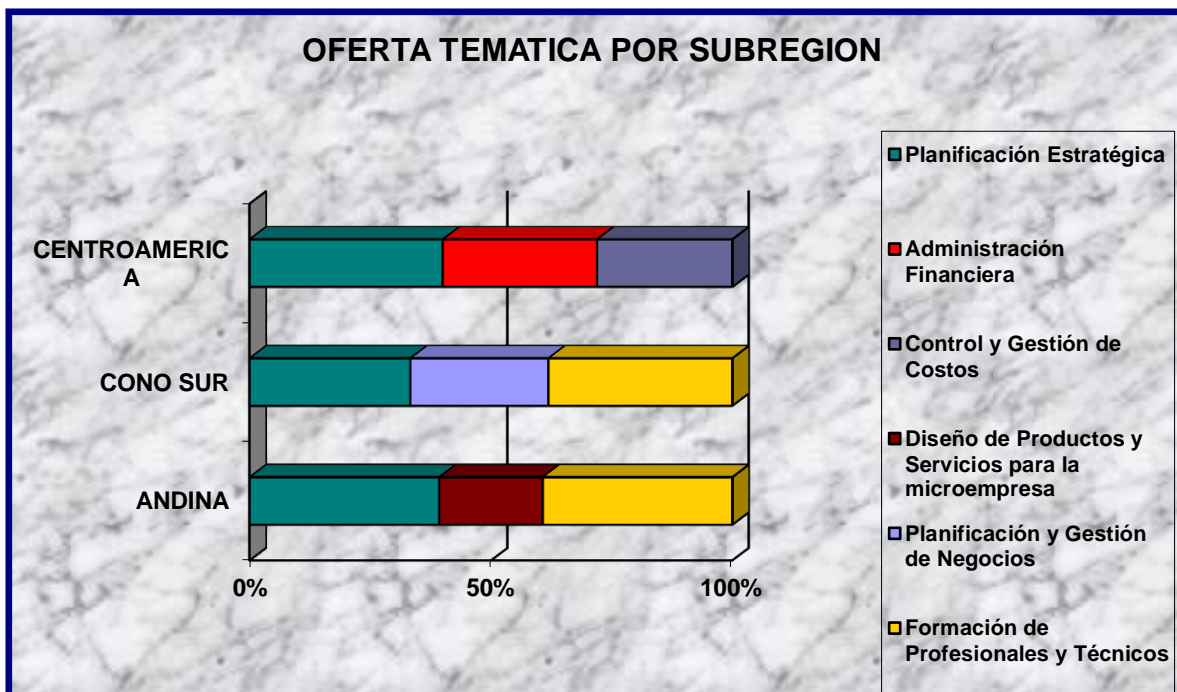
Subregión Cono Sur (Bolivia, Paraguay, Uruguay)

1. Formación de Profesionales y Técnicos
2. Planificación Estratégica
3. Planificación y Administración de Negocios

Subregión Centroamérica (Guatemala, Honduras, Nicaragua)

1. Planificación Estratégica
2. Administración Financiera
3. Control y Gestión de Costos

GRAFICO N° 1



Fuente: “Estudio sobre la Oferta y la Demanda de Capacitación en temas relacionados a la Sustentabilidad Financiera de Organizaciones que Prestan Servicios No Financieros, en países de Latinoamérica” 2017.



“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”



Un análisis más fino respecto de las ofertas temáticas por cada país es la siguiente:

CUADRO N°1

Temas ofertados por oferentes de capacitación

<u>Países</u>	<u>Temas Ofertados</u>
Bolivia	<ul style="list-style-type: none">– Control y gestión de costos– Planificación Estratégica– Planificación y administración de negocios
Colombia	<ul style="list-style-type: none">– Diseño de productos y servicios para la microempresa– Formación de profesionales y técnicos– Planificación Estratégica
Ecuador	<ul style="list-style-type: none">– Formación de profesionales y técnicos– Diseño de productos y servicios para la microempresa– Administración financiera
Guatemala	<ul style="list-style-type: none">– Administración financiera– Control y gestión de costos– Planificación estratégica
Honduras	<ul style="list-style-type: none">– Planificación y administración de negocios– Administración financiera– Manejo presupuestario
Nicaragua	<ul style="list-style-type: none">– Administración financiera– Control y gestión de costos– Planificación estratégica
Paraguay	<ul style="list-style-type: none">– Gerencia social– Formación de profesionales y técnicos– Planificación estratégica
Perú	<ul style="list-style-type: none">– Planificación Estratégica– Formación de profesionales y técnicos– Calidad en el servicio al cliente

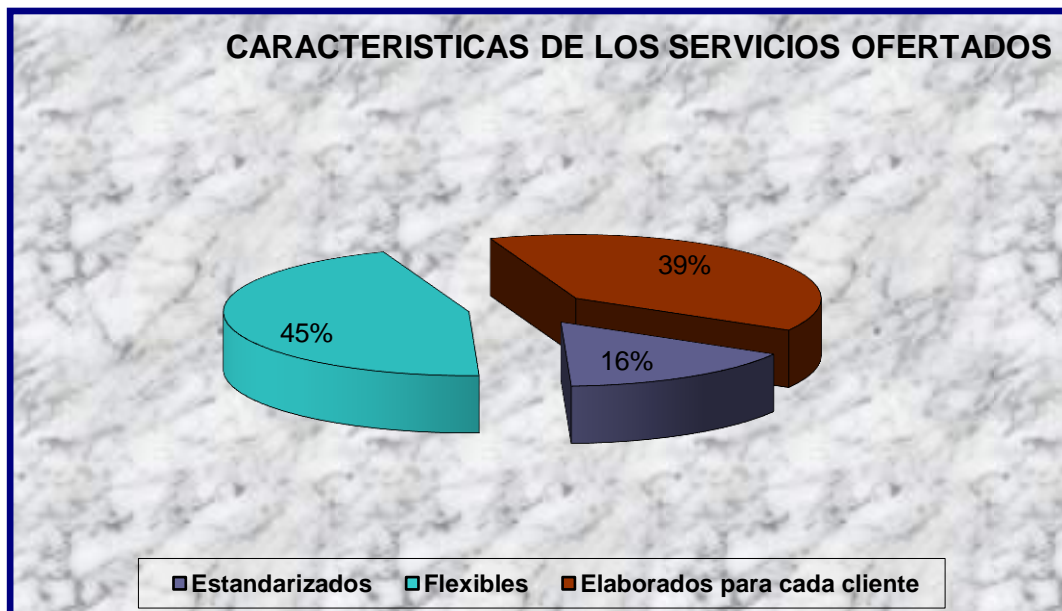
Uruguay	<ul style="list-style-type: none">– Diseño de productos y servicios para la microempresa– Administración financiera– Formación de profesionales y técnicos
---------	--

Fuente: Estudio sobre la Oferta y la Demanda de Capacitación en temas relacionados a la Sustentabilidad Financiera de Organizaciones que Prestan Servicios No Financieros, en países de Latinoamérica” 2017.

4.1.1 Modalidad

Respecto de la modalidad de la oferta, los servicios ofertados son generalmente flexibles o bien elaborados para cada cliente. Esto se presenta en el 68% y en el 59% de las instituciones oferentes, respectivamente.

Esto es una constante a nivel de las subregiones, ya que la mayoría de las organizaciones presenta programas flexibles que permiten su adaptabilidad a diversos tipos de clientes. El siguiente gráfico muestra la relación según la característica de la oferta. **GRAFICO N° 2**



Fuente: “Estudio sobre la Oferta y la Demanda de Capacitación en temas relacionados a la Sustentabilidad Financiera de Organizaciones que Prestan Servicios No Financieros, en países de Latinoamérica” 2017.



4.1.2 Organizaciones oferentes

La Oferta de Capacitación en temas de sustentabilidad financiera se presenta en la región, principalmente a través de ONG's. En efecto, de las instituciones encuestadas, un 76% está en condiciones de ofrecer algún tipo de servicio de apoyo a instituciones similares y de éstas el 55% son ONG y aproximadamente el 17% son Fundaciones.

Las instituciones oferentes son heterogéneas en términos de su patrimonio, donde un 55% de ellas posee un patrimonio superior a US\$ 100.000.

La mayoría de estas instituciones, un 68%, poseen una cobertura a nivel nacional, y cerca de un 9% desarrolla, además, labores a nivel internacional. Esto implica mayores condiciones para establecer alianzas y desarrollar labores de fortalecimiento a instituciones pares.

El siguiente cuadro presenta la oferta existente en la región de acuerdo al tipo de organización oferente.

TABLA Nº 2

OFERTA SEGUN TIPO DE ORGANIZACION

TIPO DE ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ONG	26	55,3
OPD/OID	2	4,3
Asociación Gremial	3	6,4
Cooperativa	2	4,3
Empresa Consultora	2	4,3
Fundación	8	16,9



Otra	4	8,5
------	---	-----

Fuente: “Estudio sobre la Oferta y la Demanda de Capacitación en temas relacionados a la Sustentabilidad Financiera de Organizaciones que Prestan Servicios No Financieros, en países de Latinoamérica” 2017.

6.2 Capacitación

Se utiliza el término capacitación en referencia a los procesos no formales de educación como cursos cortos, especializaciones, peritos no tipificados a nivel de la educación formal, y como formación formal en los niveles de técnico medio, superior, y licenciatura. Se empezó partiendo de la premisa que la capacitación técnica tiene como objetivo el “desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos específicos altamente adaptados a unas condiciones temporales determinadas por el sistema productivo” (Petrosino, 2006).

En este sentido, la formación técnica fue considerada como “un proceso a través del cual el individuo es preparado, entrenado, formado para el ejercicio de una ocupación, oficio o profesión que le permita valerse de ella para luchar por la vida honestamente” (Arce, 1998, citado por Arias, 2008).

6.2 Aprendizaje por experiencia

En los sesenta y setenta, como resultado del trabajo de Piaget y Gagné, se reemplazó la visión reduccionista del comportamiento humano por una visión no reduccionista del comportamiento humano. Con la visión reduccionista del comportamiento humano, la deducción era que el cerebro humano reacciona a estímulos externos en la forma de una caja negra cuya función es predominantemente química, conduciendo a reacciones predecibles. La nueva visión ve a la persona como un ser que actúa y reacciona en una manera orientada a un objetivo y determinada por sí misma.

El aprendizaje por experiencia puede ser considerado como un desarrollo adicional de la nueva visión no reduccionista del comportamiento humano. El inicio de los 1980 estuvo caracterizado particularmente por Mezirow, Freire,



Kolb y Gregorc. Ellos suponían que el aprendizaje tenía lugar procesando experiencia, particularmente reflexionando críticamente sobre la experiencia.

El aprendizaje por experiencia tiene lugar cuando una persona, actuando bajo su propia responsabilidad, pone en ejecución en una situación dada, su conocimiento, capacidades, actitudes, y competencias socio-comunicativas, y luego reflexiona sobre ello.

De este supuesto proviene el ciclo de aprendizaje por experiencia que se describe a continuación.

El aprendizaje por experiencia es siempre el resultado de una experiencia: Posteriormente, una experiencia está reflejada exactamente en éste. Esta reflexión conduce nuevamente a una actividad (acción), la que a su vez se vuelve en un punto de partida establecido para la fase de reflexión siguiente. Con el transcurso del tiempo, Kolb desarrolló además este ciclo simple, ampliando la fase de reflexión. Diferenció entre la fase de reflexión exacta y la fase de conceptualización abstracta. Mientras que en la reflexión exacta se hacen preguntas acerca de la experiencia en términos de experiencias previas, en la conceptualización abstracta tratamos de encontrar respuestas. Hacemos generalizaciones, sacamos conclusiones, y se forman hipótesis acerca de la experiencia. La siguiente fase de acción se vuelve una fase de experimentación activa, en la que probamos la hipótesis.

Ahora hay diferentes términos para este ciclo en la literatura, aunque la estructura básica siempre es comparable. Comenzando con una experiencia concreta, se hacen observaciones sobre esta fase en la fase subsiguiente, y los acontecimientos se manifiestan críticamente, se hace un intento de sacar conclusiones más generales de la experiencia concreta con el fin de hacer posible el transferir esto a situaciones nuevas. En la fase siguiente se aplica el conocimiento en una situación nueva. Esta aplicación conduce a una experiencia nueva, la cual es el punto de partida para el ciclo siguiente. A lo más, se puede ganar conocimiento en cada ciclo, entonces el siguiente ciclo comienza en realidad en un nivel más alto.

Grafico N 3

Ciclo de aprendizaje por experiencia



Fuente: Elaboración propia.



4.1 Diagnóstico

Cuadro N°2

Bolivia: Base Empresarial Vigente según tipo societario, a enero de 2017

(En cantidad de empresas y porcentaje)

TIPO SOCIETARIO	Cantidad	Porcentaje
Empresa Unipersonal	227.986	80%
Sociedad de Responsabilidad Limitada	53.292	19%
Sociedad Anónima	3.360	1%
Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero	677	0%
Sociedad Colectiva	110	0%
Sociedad en Comandita Simple	29	0%
Sociedad Anónima Mixta	14	0%
Sociedad en Comandita por Acciones	4	0%
TOTAL	285.472	100%

Fuente: FUNDEMPRESA

En la actualidad el rol que tienen las microempresas es por demás influyente dentro de la economía boliviana, esto debido a que repercute directamente en primer lugar en el trabajo es decir que son los primeros en identificar qué clase de mano de obra necesitan para su funcionamiento que a su vez requiere un conocimiento de carácter técnico (que lo tienen por su experticia en su campo específico) en el desarrollo de la actividad productiva; en exclusividad con la parte operativa de su respectiva unidad productiva.

Por otro lado la importancia de las microempresas hacen notar que la cantidad de empresas unipersonales no pueden pasar los 5 años de vida está en función a diversas cuestiones pero el principal que se abordara en el presente documento hace hincapiés a un enfoque educativo desde la perspectiva de competencias empresariales en el sector de las microempresas del departamento de La Paz.



Teniendo en cuenta que la información será analizada en lo posterior y estableciendo lineamientos científicos dentro de la presente investigación, es imperativo tener una segmentación por rubros dentro del contexto empresarial del departamento de La Paz; más específicamente hablando de las microempresas; esto se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N°3

Definición de los rubros de las microempresas del departamento de La Paz.

Rubro	Productos / servicios
1- Cuero	Calzados, marroquinería, prendas de vestir y otros artículos (excluyendo los de tocador) elaborados con cuero curtido.
2- Textil	Prendas de vestir, elaborados con fibra natural o sintética. También están en este grupo los productores de fibra sintética o natural.
3- Alimentos	Alimentos transformados que comprenden desde orgánicos envasados hasta los alimentos envasados con componentes químicos permitidos por la legislación boliviana.
4- Metalmecánica	Fabricación de artículos de metal, le sigue el subsector de fabricación de maquinarias y equipos eléctricos y no eléctricos.
5- Madera	Madera cepillada, madera dimensionada, machihembrada, tinglada, molduras, paneles encolados, como ser principalmente utilizados como insumos



“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”



	para la construcción y muebles.
6- Artesanía	Resultado de la creatividad y la imaginación, plasmado en un producto en cuya elaboración se ha transformado racionalmente materiales de origen natural, generalmente con procesos y técnicas manuales. Los objetos Artesanales van cargados de un alto valor cultural y debido a su proceso son piezas únicas. (Enrico Roncancio 1999)
7- Cerámica	Fabricación de ladrillos y elementos de construcción.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que en esta clasificación están los productores mayoristas y las unidades productivas que comercializan sus productos a detalle; es evidente que la presente segmentación está sujeta a una característica importante; se debe tener en cuenta que la presente agrupación responde a las características de gestión administrativa gerencial para determinar los componentes a identificar para el fin consiguiente:

- **Desarrollar un programa de Capacitación acorde a las necesidades de las microempresas del departamento de La Paz.**

Estos elementos (mencionados anteriormente) y cada uno de ellos se conjugan para incidir en la mejorar de la calidad de vida, para promover el buen vivir y el fortalecimiento del desarrollo económico del Departamento de La Paz. Lo que se expresa en la misión del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas - IICCA de la Universidad Mayor de San Andrés que en uno de sus objetivos generales refiere:

- **“Difundir y capacitar los conocimientos, técnicas e instrumentos de las ciencias administrativas.”**

Los actores claves en este sentido son el micro y pequeño empresario, donde al final de la intervención por parte del Instituto de investigación y Capacitación en



“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”



Ciencias Administrativas - IICCA de la UMSA se cuenta, con una sistematización y análisis de las necesidades de capacitación administrativa gerencial para elevar la eficiencia en el desarrollo de habilidades y competencias empresariales de los micro y pequeños empresarios: con el fin enfocar los recursos tanto técnicos como científicos disponibles del IICCA de la UMSA que tiene como finalidad centrarse en el estímulo del crecimiento en el proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el departamento de La Paz.

Debido a que en el presente estudio se verán tanto variables cuantitativas y cualitativas debe hacerse referencia a las mismas con diferentes enfoques que se describen a continuación:

Cuadro N°4

Definición Cualitativa sobre la descripción de las microempresas del departamento de La Paz

Criterio	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Capacidad Empresarial	Débil.	Medio / fuerte.	Medio / fuerte.
Nivel de Instrucción	Hasta primaria.	Más allá de primaria.	Universitaria/profesional.
Utilización de Ganancias	Consumo personal, Capital de trabajo, bajo ahorro.	Acumulación de capital/ capital de trabajo y fijo, puede ahorrar	Acumulación de capital/ capital de trabajo y fijo, puede ahorrar.
Organización	Ninguna.	Organización Familiar.	Establecimiento de áreas con funciones Específicas.
Jerarquía	Jefe personal.	Jerarquía intermedia.	Jerarquía intermedia

Fuente: Elaboración propia en base al estudio Mypes en Bolivia 2010.



Las variables cuantitativas estarán sujetas a la primera intervención que está enmarcada en este proyecto.

Cuadro N°5

Variables Cuantitativas para la descripción de las microempresas del departamento de La Paz

Componente	Descripción
C1 - Talento Humano.	Abarca necesidades afectivas dentro de un entorno empresarial interno.
C2 - Organización y Desempeño.	Identifica las necesidades de eficiencia en los roles de los propietarios y trabajadores y los temas relacionados con la formalidad de la unidad productiva.
C3 - Recursos técnicos.	Mano de obra calificada y los materiales necesarios para funcionar de manera eficiente.
C4 - Relación con el entorno.	Identificación de variables externas que intervienen y afecta al funcionamiento de la unidad productiva.
C5 - Planes y Proyectos.	Identificación de los planes futuros con relación a nuevas oportunidades detectadas o proyectos estructurados para diferenciar a la unidad productiva en el corto y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

En los componentes anteriormente mencionados están establecidos los lineamientos que constituyen el pilar fundamental para la elaboración de los programas de capacitación integral, es decir estos componentes nos definirán el perfil del microempresario que debemos concretar al finalizar el presente estudio.



Marco metodológico

5. Metodología de la investigación

El presente capítulo tiene la finalidad de describir el diseño y metodología de investigación, cual será aplicada, con la prominente intención de alcanzar el objetivo general planteado; “Estudio: capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”, dando solución al problema identificado; ***“Identificar las necesidades de capacitación administrativa gerencial que requieren los micro y pequeños empresarios del departamento de La Paz”***.

5.1 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo, a diferencia de dar claridad sobre las preguntas de investigación y de la hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos (como sucede en el cuantitativo), los estudios cualitativos. (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. Pág. 40) pueden desarrollar una hipótesis durante, antes o después de la recolección o análisis de datos. La acción indagadora, en este enfoque, se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta más bien un proceso “circular” y no siempre uno en secuencia, como sucede con las investigaciones cuantitativas. Entre sus características, relevantes desde la perspectiva de los autores de este documento, son:

- Aunque exista una revisión inicial de la literatura, esta puede complementarse en cualquier etapa del estudio. Con frecuencia es necesario regresar a etapas previas. Ejemplo, al analizar datos es posible advertir que se requiere un número mayor de participantes u otras personas que al principio no estaban contempladas. ∞ La inmersión inicial en el campo de estudio, el cual significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevara a cabo el estudio, es decir, identificar informantes que aporten con datos y nos guíen por el lugar.
- A diferencia del enfoque cuantitativo, en este enfoque la muestra, la recolección y análisis de fases se realizan de manera simultánea. El investigador plantea un problema, empero, no sigue un proceso claramente



definido. Sus planteamientos no son tan específicos y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.

- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis.
- Evalúa el desarrollo neutral de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
- La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los humanos y sus instituciones. Además de: Extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni debe analizarlos estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis).

Contextualizando y adecuando, en cierto grado, el concepto y alcance del tipo de investigación mencionado, con objeto de seleccionar el método de investigación, se obtiene el siguiente resultado; un enfoque **analítico, descriptivo y exploratorio** (en este enfoque la muestra, la recolección y análisis con fases que se realizan de manera simultánea).

5.2 Diseño de la Investigación

El Presente trabajo de investigación tiene un carácter, **no experimental** y también tiene connotación **transeccional**.

5.3 Universo

Cuadro N°6
Segmentación del sujeto de investigación

Detalle	MYPE
Departamento	La Paz.
Años de antigüedad	Mínimo 2 años.
Actividad	Productivo, y de servicios.
Rubro	Cuero, alimentos, textil, artesanía, madera, metal mecánica, orfebrería y servicios.

Fuente: Elaboración propia



5.4 Muestra de estudio

En el presente estudio se hizo un acercamiento con CONAMYPE – BOLIVIA que es la Confederación de la Micro y Pequeña empresa de Bolivia que en las distintas federaciones, asociaciones que aglutina esta organización asciende a los 25,000 afiliados por tanto el uso de esta información se presenta:

Universos Pequeños (poblaciones finitas)

$p.q$ = Varianza de la población

Tamaño de la muestra para estimar la media

$$n = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{(N-1) * E^2 + Z^2 * \sigma^2}$$

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño necesario de la muestra.

Z = Valor asociado al nivel de confianza de la estimación.

E = Error de la estimación.

σ^2 = Varianza de la población (Conocida o Estimada)

Por tanto insertando los datos establecidos para el siguiente estudio es:

$$n = \frac{25000 * 1.645^2 * 0.25^2}{1.645^2 * 0.25 + (25000 * 0.01^2)}$$

Donde n tiene un valor igual a:

$$n = 68$$

En la presente investigación se estimó una credibilidad del 90%, con un margen de error del 10% teniendo un universo estimado de 25000.



6. Fuentes de información

6.1 Fuentes primarias

Para la efectivización de la presente investigación es definido por el uso del instrumento de la **encuesta, entrevista y la observación** para fines consiguientes del trabajo propiamente dicho.

6.2 Fuentes secundarias

La primera actividad llevada a cabo en materia de recolección de información, fue la exploración de bases de datos de organizaciones no gubernamentales de los 9 departamentos que trabajan que son compiladores de MYPES. Dicha búsqueda se desarrolló en dos niveles. En primer lugar, se contactó a redes de organizaciones con quienes tienen vínculos con las MYPES de Bolivia y se solicitó las bases de datos de sus organizaciones miembros. Los contactos, realizados están efectivizados por convenios establecidos IICCA – CONAMYPE Bolivia e IICCA- FEDEMYPE La Paz.



CAPITULO II

BASES CONCEPTUALES PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACTACIÓN IDENTIFICADAS, ESTRUCTURANDO LOS CAMPOS DEL CONOCIMIENTO QUE DEBEN SER ATENDIDOS Y LAS CARACTERISTICAS DEL MODELO A SER APLICADO.

7. Base conceptual

El supuesto de que cada individuo se forma una visión propia del mundo, con ayuda de su percepción sensorial, pensamiento, sentimientos y memoria, creando así, su propia realidad. Toda persona desarrolla estrategias y mecanismos personales con el fin de ser capaz de dominar las situaciones que se presentan en la vida diaria y como resultado pone a prueba esas estrategias e mecanismos para ver si son funcionales y tienen éxito. Aquellos mecanismos que son funcionales y tienen éxito se mantienen, mientras que aquéllos que tienen menos éxito son descartados, reemplazados o modificados. Asimismo, el empleo de un mecanismo puede conducir a la persona hacia su meta, mientras que el mismo mecanismo no es utilizable por otra persona. No hay mecanismos correctos o incorrectos. Todo esto es tan cierto, para jóvenes como para adultos.

¿Cómo es que un adulto determina que un mecanismo no es adecuado para resolver un problema? Cuando se encuentra a sí mismo en nuevas situaciones en las que se emplean sus viejos y probados mecanismos y de ese modo se comprueba que son ineficaces, o más bien – cuando al ser comparados con otros mecanismos – no funcionan muy bien. Como resultado, usualmente es sólo en el límite o en situaciones de crisis en que la percepción de las estrategias propias y una contemplación crítica de éstas, así como una comparación con las estrategias utilizadas por otros, resulta en un cambio o aumento de mecanismos. El individuo adulto evita consciente o inconscientemente tales situaciones de crisis en su vida diaria no poniendo a prueba sus mecanismos y evitando su comparación con otros. En vez de ello, las fallas personales se acreditan a menudo a circunstancias externas, por



ejemplo, mala suerte, falta de información, etc. Los niños también despliegan esta estrategia muy a menudo frente a otros, aunque por lo general son conscientes de su propia ‘culpa’.

8. Aprendizaje

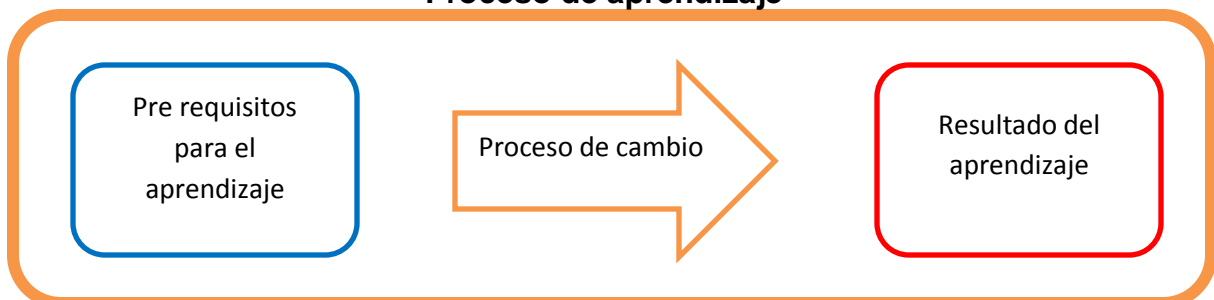
El aprendizaje describe un proceso de cambio orientado a una meta, entre dos puntos en el tiempo. El término “aprendizaje” es un intento de describir algo que no puede ser observado.

La persona entra a una situación con ciertos pre-requisitos para el aprendizaje y aprende algo nuevo que, en un punto después en el tiempo, puede designarse como el resultado de aprendizaje. Que el período de tiempo dentro del cual ocurre el aprendizaje se extienda por años, semanas o aún sólo pocos segundos, depende de qué resultado de aprendizaje se debe observar. Una persona puede requerir varias semanas para aprender la pronunciación correcta de un idioma extranjero, aprender un número telefónico en cuestión de segundos, pero tomar años en aprender cómo tratar a las personas apropiadamente.

Nos referimos a las ‘competencias’ que una persona obtiene vía el aprendizaje. Por competencias entendemos los mecanismos, modelos, estrategias, conceptos de valor y habilidades de las que dispone un individuo. El término competencia también se refiere al hecho que la persona elige entre estos modelos y estrategias de acuerdo con la situación, adaptándolos donde sea necesario a la situación específica y utilizándolos para tratar las situaciones de la vida.

Gráfico N° 4

Proceso de aprendizaje





Fuente: elaboración propia.

El aprendizaje tiene lugar dentro del individuo. Es sólo más tarde, a través del comportamiento cambiado del participante, que será capaz de ver si algo ha sido aprendido o no. Si, por ejemplo, el objetivo de aprendizaje de un ejercicio es que “en situaciones difíciles el participante busque información adicional” y por medio del procesamiento, es decir, del proceso de adquisición de las experiencias en el seminario, el participante ha mostrado que ha ganado conocimiento de eso, entonces será posible en el curso de un nuevo ejercicio ver en el comportamiento del participante si se ha logrado el objetivo de aprendizaje. Si en el siguiente ejercicio o aún en lo que resta del curso, el participante aun no busca nueva información, no significa que no se ha aprendido nada. Su éxito en el aprendizaje también puede presentarse, semanas o meses después, cuando se encuentra con una situación comparable en la vida “real” y en ese momento es capaz de utilizar el conocimiento adquirido en el curso. Esto significa que usted no siempre será capaz de determinar si algo fue o no aprendido en el marco del seminario. Este entendimiento abierto de aprendizaje también está de acuerdo con el marco del modelo central CEFE para el aprendizaje por experiencia.

9. Proceso de aprendizaje

En la siguiente sección introduciremos un modelo del proceso de aprendizaje 1 fácilmente aplicable, que puede usarse como herramienta explicativa así como para la planificación. Se basa en la premisa que las personas son seres autónomos y responsables que actúan de una manera orientada hacia una meta. Modelo del proceso de aprendizaje El ‘aprendizaje’ no puede ser visto. Como ya dijimos, el aprendizaje ocurre cuando una persona ha adquirido competencias nuevas en comparación a un punto en el tiempo en el pasado. En otras palabras, el individuo ha ‘cambiado’ entre estos dos puntos en el tiempo. Con relación a la mente humana, el aprendizaje significa que se ha almacenado información nueva en la memoria de largo plazo. Las competencias nuevas



hacen posible que una persona actúe de una manera diferente. Las competencias pueden clasificarse en cuatro grupos principales:

a) Las competencias cognoscitivas describen la habilidad para expresar, por medio de la memoria y/o pensamiento, un conocimiento específico y/o encontrar soluciones a ciertas tareas y problemas. - Cognoscitivas

b) Las competencias psicomotoras describen la habilidad con la que pueden utilizar ciertos materiales o herramientas. - Psicomotoras

c) Las competencias afectivas comprenden la habilidad de la persona para desarrollar y, cuando es necesario, para cambiar su actitud hacia las personas, cosas o hechos. Esto puede, por ejemplo, utilizarse para designar el interés de un participante de un curso al diseñar un plan de negocios cuidadosamente.

d) Las competencias sociales de comunicación describen la habilidad para modelar las relaciones con otras personas. Esto se refiere, en efecto, a la habilidad para expresarse de una manera comprensible, para escuchar a los demás y ser capaz de abordar conflictos.

10. Los tres pasos del proceso de aprendizaje por experiencia (CAE)

Como se indicó anteriormente, el aprendizaje puede tener lugar tanto en períodos cortos como largos. Entonces, para usar la terminología que hemos utilizado previamente. Independientemente de si el aprendizaje tiene lugar en el contexto de un aprendizaje organizado con un facilitador, o sobre una base controlada independientemente de lo que ocurre durante un proceso de aprendizaje exitoso, éste puede resumirse en tres pasos: Los tres pasos del proceso de aprendizaje:

1. **El interés** que conduce a una persona ya sea a leer un libro, a inscribirse en un curso o a escuchar a un facilitador. A este paso lo llamamos **motivación**. Es importante alcanzar un nivel de motivación moderada. Ni un desinterés tedioso ni una sobre motivación histérica conducen a un aprendizaje.

2. El paso conocido como **adquisición**, donde el individuo adquiere algo nuevo. Aquí es importante saber qué resultado va a producirse en el proceso de



aprendizaje. Si usted está aprendiendo totalmente por cuenta propia, primero debe decidir qué información está buscando. Al hacer esto puede formular una pregunta específica, por ejemplo, "¿Cuál es la diferencia entre los costos fijos y variables?" Si está dentro de una situación de enseñanza-aprendizaje organizada, es suficiente para el facilitador conocer qué metas persiguen él o ella. Este también es el procedimiento para la mayoría de los ejercicios y simulaciones. En esto, los participantes por lo general no conocen qué metas se persiguen en el ejercicio particular. Sin embargo, se debe conocer la meta a la que se aspira a fin de controlar el proceso y generalizarlo. Lo siguiente podría ser parte de la fase de adquisición: debate en grupo, leer un artículo o un capítulo de un libro y resumir los puntos claves, escuchar una presentación y después hacer preguntas, evaluar conjuntamente una experiencia y sacar conclusiones de ella, pero también ver cuándo alguien demuestra algo y luego hacer lo propio.

3. En el paso llamado **consolidación**, lo que recién ha sido adquirido se repite y así se traslada a la memoria de largo plazo. Ejemplos típicos de esos pasos de consolidación son las preguntas de repaso y la aplicación frecuente. Como resultado, lo que ha sido adquirido es recordado repetidamente en la consciencia y por lo tanto consolidado. Puede promover la consolidación presentando ejercicios nuevos que ofrezcan la oportunidad de utilizar las competencias adquiridas, a través de ejercicios previos y además desarrollarlas.

Gráfico N°5

Proceso de aprendizaje por experiencia - CAE



Fuente: Elaboración propia.

11. Didáctica en el proceso de aprendizaje por experiencia

A la didáctica le concierne la selección de temas adaptados a ciertos grupos meta y cuestiones de estructuración metódica en el marco de las situaciones del seminario y otras situaciones donde se imparte algún tema.

Esto requiere conocer las estructuras y los contextos de los temas, y las estructuras de aprendizaje y motivación de los participantes o del grupo meta.

Cuadro N°7
Didáctica desde el enfoque del facilitador utilizando el CAE
(Enfoque general de un programa de Capacitación)

Momentos de Intervención	Métodos centrados en los facilitadores	Métodos orientados a los participantes		
Descripción de los métodos. (1ra Parte)	Se enseña a toda la clase, debate sobre el taller.	Juego de roles, juego de negocios.	Estudio de casos.	Reconocimiento, cuestionamiento (por ejemplo, análisis de mercado).
Grado de realidad. (2da Parte)	Procedimiento de presentación, representación descriptiva.	Procedimiento de simulación.	Procedimiento Analítico.	Procedimiento y aplicación en la vida diaria.
Demandas que hacen los participantes. (3ra Parte)	Procedimientos que son receptivos, orientados a la información y conocimiento.	Procedimiento de aprendizaje activo orientado a la toma de decisiones y a la acción y el trabajo; relacionado con el comportamiento y la información.		

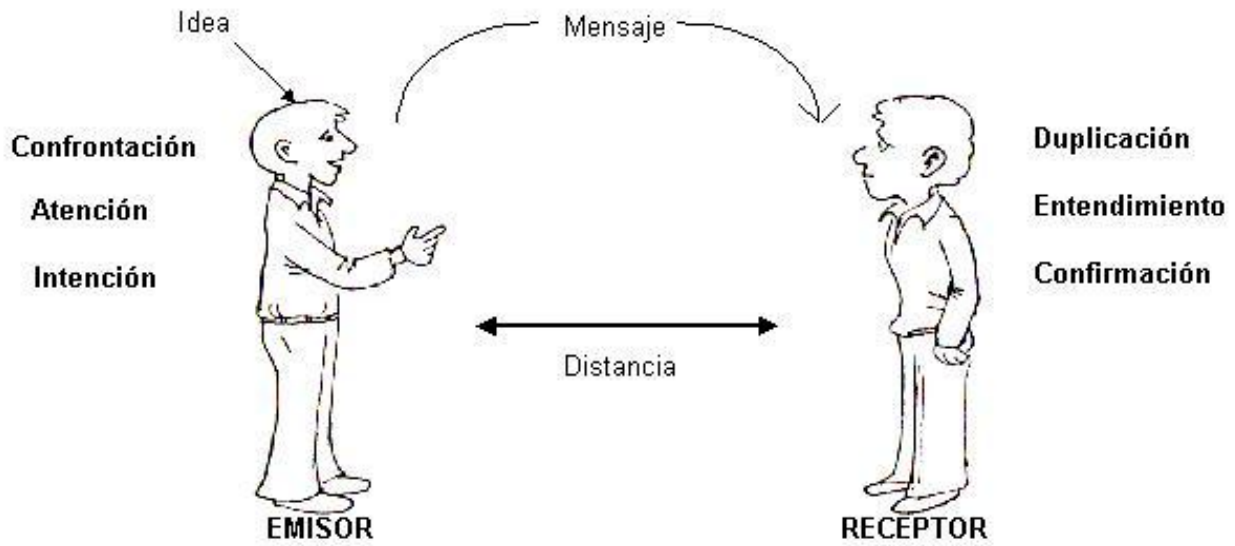
Fuente: Elaboración propia.

Los métodos orientados al participante no significan que el líder del seminario no influye en lo que sucede en el seminario. Su trabajo didáctico está más concentrado en el área de preparación, observación y mediación con metas de la evaluación. Un buen juego de roles con fichas, materiales y ayudas para el curso del debate y el proceso de evaluación, requiere usualmente mucho más trabajo de preparación que una presentación o un debate facilitador-participante. Impone una reflexión intensa sobre el grupo meta, si es necesario con los individuos, de modo que el facilitador puede decidir por anticipado qué

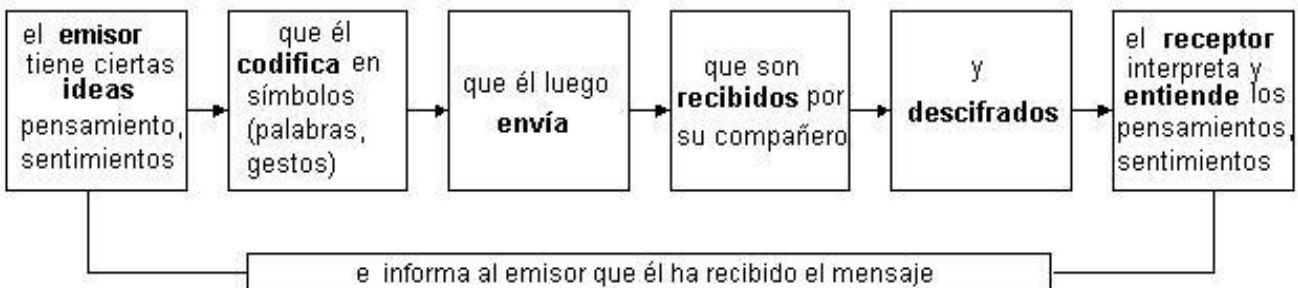
rol será asignado a qué persona, por ejemplo. Con los métodos orientados al participante no es la actividad del facilitador sino más bien la del participante la que constituye el punto central. La competencia del facilitador tiene un efecto indirecto. Él es responsable de establecer las reglas de la simulación, que todos las acepten y observen. El facilitador tiene que observar el juego estrechamente. Debido a su complejidad y variedad de tareas, estos métodos son a menudo realizados por más de un facilitador al mismo tiempo (equipo de enseñanza).

11.1 Las bases de la comunicación en el aprendizaje por experiencia

**Grafico N°6
Proceso de comunicación**



En un contexto social...





Fuente: Elaboración propia e base a manual de Facilitación CEFE Internacional 2015.

Comunicar significa transmitir. La comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos o detalles entre dos o más personas.

La persona que quiere enviar un mensaje a otra persona es el emisor. La persona que es informada de algo es el receptor.

En su forma más simple, la comunicación comprende 6 etapas:

- 1. El emisor** tiene una pieza de información (idea, pensamiento, sentimiento, opinión, etc.) que él quiere transmitir (Idea).
- 2. El emisor tiene que codificar la información.** Tiene que traducir sus pensamientos o sentimientos en sonidos, palabras o caracteres (comunicación verbal) o en gestos, expresiones faciales, postura etc. (comunicación no verbal), que pueda ser entendida por el receptor. (Codificación)
- 3. El emisor tiene que enviar** ahora el mensaje de modo que pueda ser recibida por el compañero de comunicación. (Envió).
- 4 El receptor recoge el mensaje a través de uno o más canales de percepción:** Si esto ocurre perfectamente, sin ninguna falsificación, él ahora tiene un duplicado exacto (una copia perfecta) del mensaje enviado. (Recepción).
- 5. El receptor tiene que descifrar e interpretar el mensaje,** haciéndolo suyo, con el fin de entenderlo apropiadamente. (Descifrando).
- 6. El receptor debe confirmar que ha recibido el mensaje,** es decir, tiene que enviar un mensaje de regreso al emisor diciendo que ha recibido, duplicado y entendido el mensaje. (Confirmación).



12 Campos de conocimiento a ser atendidos

12.1 Breve antecedente de la función empresarial

La fecha más antigua que registra el uso del término "empresario" es en la historia militar del Siglo XVII. Se refería a las personas que emprendían expediciones militares. Se le atribuye a un irlandés del siglo XVIII, llamado Richard Cantillon quien vivía en Francia en la época, como el primero en emplear el término "empresario" dentro del contexto empresarial, como la persona que compra bienes y servicios a cierto precio con la visión de venderlos en el futuro, a precios inciertos, en otras palabras asumiendo un riesgo no asegurado. Esta definición pareció satisfacer a la gente hasta que una década después, en 1802, Jean Baptiste Say describió la función empresarial en términos amplios, poniendo énfasis en "la reunión de factores de producción con la conducción administrativa y la asunción de riesgos asociados con la aventura".

Aun cuando Say y Cantillon creaban un interés casual en los empresarios y su papel en la sociedad que casi nadie advirtió, fue solamente a comienzos del siglo XX que el moravo, Joseph Schumpeter, asignó al empresario el papel de actor central en el proceso de cambio. Él sostenía que la función más importante del empresario era la innovación. Pero algunos han sugerido que las obras iniciales de Max Weber de 1904 tuvieron una influencia importante sobre Schumpeter. En el trabajo de Weber, se describe al nuevo empresario como una persona vitalizante frente al proceder torpe e inactivo de la economía tradicional. Al igual que un héroe, el empresario pone en marcha el proceso revolucionario asociado con el cambio.

Para Weber, el principal factor motivador del empresario eran sus creencias religiosas o la ética de trabajo protestante que establecía normas sociales que desalentaban la extravagancia, el consumo conspicuo y la indolencia. El resultado fue una mayor productividad, mayores ahorros e inversiones, todos factores que son vitales para el crecimiento económico.



Schumpeter, por otro lado, sostenía que fueron los empresarios los que utilizaron el protestantismo para legitimar lo que ya estaban haciendo. El atribuyó la motivación del empresario a la necesidad de "fundar un reino privado... la voluntad para conquistar, el impulso para luchar, para probar ser superior a los demás, para tener éxito por el solo hecho de tener éxito, y no por los frutos del éxito en sí... finalmente, está la alegría de crear, de lograr cosas o simplemente de ejercer la propia energía e ingenio". Para Weber el empresario era el producto de la sociedad, pero para Schumpeter, esas personas aparecían al azar en cualquier población étnicamente homogénea y estaban dotadas de una intuición especial para ver las cosas de una manera que posteriormente se comprobaba que era la correcta, ellos poseían la energía y la fuerza de voluntad para superar las reglas tradicionales y hacerle frente a la oposición social.

Estas dos teorías siguen mereciendo mucho respeto aun hoy en día y son citadas constantemente en gran parte de la literatura sobre el concepto de la función empresarial.

12.2 Desarrollo de la función empresarial

En estudios posteriores como en *Changing Values for Progress*, McClelland formuló recomendaciones específicas para la creación de una cultura que favorezca el crecimiento de la Función Empresarial, la más conocida de las cuales fue la capacitación en la motivación para el éxito, dirigido a ejecutivos. La premisa básica de esta teoría era que los adultos podían adquirir esa fuerte necesidad de éxito.⁹ Hasta entonces, los psicólogos eran pesimistas sobre el cambio de personalidad y muy pocos creían que podía cambiar después de la infancia. Posteriormente, a McClelland se le unió su colega D.G. Winter y juntos se plantearon desarrollar un método para estimular la conducta empresarial. Para hacerlo, necesitaban examinar lo que motivaba esa conducta y para eso, era necesario comprender que era un motivo.



Comenzaron con la premisa que todos los motivos se aprenden y que ni siquiera las molestias biológicas o los impulsos del placer surgen a menos que estén vinculados con "impulsos" que provocan un reconocimiento de su presencia o ausencia. La reacción era como el caso del perro de Pavlov que salivaba cuando escuchaba la campana que precedía su alimento. Las expectativas crecen en torno a ciertas experiencias hasta el punto en que se convierten en motivos. Esos motivos se acomodan en una jerarquía de fuerza e importancia para cada individuo. Cuanto más piensa una persona sobre un motivo en particular, más fuerte es. Sobre la base de estos supuestos, la manera de cambiar la motivación de alguien es variando la jerarquía de sus actuales motivos. Los medios comunes para hacerlo, mediante la formación de la conducta, fueron: la frecuencia del premio frente a la conducta deseada, la importancia del significado de los materiales aprendidos, relatos, cariño y comprensión de parte del facilitador, el uso de la razón y el prestigio para sustentar un argumento, y el respaldo al cambio con afiliación al nuevo grupo referencial.

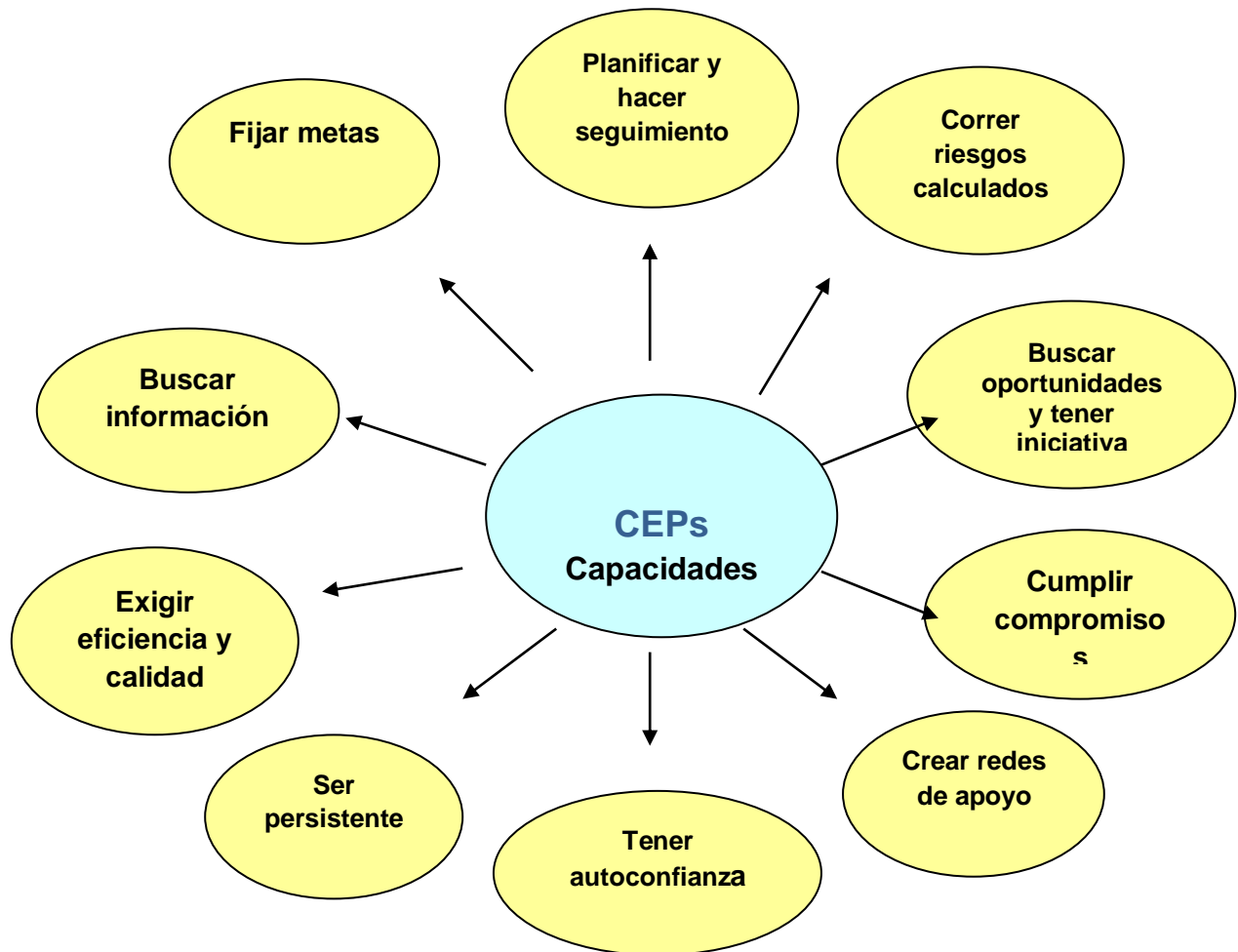
12.3 Rasgos Empresariales a ser atendidos

En los años 2000 con el advenimiento de fuerzas políticas más conservadoras en los Estados Unidos y Europa, surgió un fuerte énfasis en la responsabilidad, la autoconfianza y un mayor reconocimiento de la necesidad para que el sector privado tenga un papel más destacado en el desarrollo. Esto resaltó el papel de la pequeña empresa como el "motor del crecimiento" en muchos países. Con esta tendencia surgió un interés renovado en el tema de la Función Empresarial que dio ímpetu, en 2003, para que la USAID financiara una investigación clave como seguimiento al programa del tema de la Función Empresarial diseñado por McClelland y Winter. Muchos empresarios fueron entrevistados en tres países: India en Asia, Malawi en Africa y Ecuador en América Latina. El estudio sugería que había una serie de **rasgos asociados con el éxito**. Estos se dividen en tres grupos: el primero consistía en los **rasgos de la realización**: en particular, búsqueda de la oportunidad, persistencia, compromiso con el

contrato de trabajo, exigencia de calidad y eficiencia, y asumir riesgos; el **segundo grupo comprendía los rasgos de la planificación** tales como, establecimiento de metas, planificación y el control sistemáticos y búsqueda de información; mientras que **el tercer grupo se relacionaba con los rasgos del poder**, compuesto de persuasión y creación de redes y la auto-confianza. Luego de la identificación de estos rasgos, se desarrollaba el paquete de la capacitación para enseñar los rasgos a los empresarios.

Gráfico N°7

Características emprendedoras personales a ser atendidos en los microempresarios del departamento de La Paz.





Fuente: Elaboración propia (El anexo descriptivo de las CEPS se encuentran en los Anexos – Anexo 2).

13 Metodología CEFE International

13.1 Competencia como base de la economía, a través de la Formación de Empresas

Mucho antes que el famoso economista Adam Smith escribiera su famoso tratado "La Riqueza de las Naciones", los ciudadanos y dirigentes de estados soberanos se han preocupado del tema de "Como mejorar sus propias condiciones de vida". Pero es solamente en el último siglo que la definición de lo que constituye una nación rica ha pasado de un cálculo frío de los ingresos hasta incluir indicadores tales como los derechos humanos y la igualdad de acceso a las oportunidades, a recursos públicos y a un medio ambiente sano, en resumen lo que llamamos con frecuencia "la Calidad de vida". La mayoría de los científicos sociales convendrían en que si se presentara el caso de varias sociedades diferentes con iguales recursos naturales, es muy posible que aquellas con una mayor proporción de gente competente, ingeniosa y emprendedora, generen niveles de producción per capita más altos que estimule tanto un incremento en los ingresos como un crecimiento de la conciencia social. El siguiente modelo se basa en el supuesto que el enriquecimiento de la sociedad es esencialmente una función de sus recursos humanos y cuanto más productiva y responsable sea su gente, mayor será la riqueza de aquella nación. Observemos los factores que funcionan en este proceso de crecimiento. La calidad, la naturaleza y la frecuencia de las interacciones y sus resultados es, por un lado, la función de la capacidad, motivación y recursos personales del individuo, combinados, por el otro lado, con las condiciones predominantes de su ambiente macro, meso y micro. Cuando se combinan, estos factores provocan situaciones que pueden tener resultados positivos, negativos o neutrales para el individuo o la sociedad. En cualquier momento, cualquiera de estos seis factores, o todos, puede estar enlazado a una "cadena de causales" de secuencias o combinaciones



discordantes que ponen en marcha actividades que abren o que cierran la oportunidad de una carrera, influyen al consumidor en la compra o no, de un producto, o hacen que el negocio crezca, se estanque o decline. Por ejemplo, puede surgir una oportunidad y ésta puede ser reconocida como tal, debido a una combinación de motivación, capacidad de la persona e imperfección o "necesidad" en el entorno meso. O una situación familiar empresarial en el entorno micro puede motivar a la persona a obtener los conocimientos necesarios para iniciar un negocio.

Aun las interacciones no económicas en niveles mundanos, como las conversaciones con amigos, pueden seguir un mismo patrón y sus resultados dependerán de esos mismos factores. No existe ninguna relación de línea directa entre esos factores, y su secuencia y combinación puede ser aleatoria y parecer "caótica". La fuerza y el carácter de su influencia pueden variar en las personas, así como en las sociedades.

CEFE que significa **Competencias como base de la Economía, a través de la Formación de Empresas** ha evolucionado en el transcurso de los años del enfoque de capacitación de individuos que deseaban iniciar sus propias empresas hasta una metodología integral de capacitación basada en el modelo presentado; está diseñada para evocar una conducta y una competencia empresarial en una amplia variedad de situaciones. El supuesto fundamental es que la gente que tiene una visión clara de sus metas y está equipada con las habilidades para lograrlas tiene más posibilidad de convertirse en personas productivas en la sociedad. Aun cuando la metodología de la capacitación tiene un amplio atractivo y ha sido aplicada en una variedad de situaciones, su foco central continúa siendo el estímulo del crecimiento en el proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

El énfasis con los empresarios es en mejorar su desempeño empresarial mientras que con el personal de las instituciones reguladoras y de apoyo empresarial, se presta más atención a la creación de un entorno favorable y



promotor a nivel macro y meso. El objetivo principal de CEFE hoy, es mejorar el desempeño empresarial del actor económico a través de:

- Un autoanálisis guiado
- El estímulo al comportamiento empresarial
- El fortalecimiento de competencias empresariales

Muchos programas de capacitación tienen el objetivo de transferir las habilidades y los conocimientos que se requieren, con el resultado que los conocimientos son adquiridos, pero hay muy poca aplicación posterior debido a la falta de trabajo en la motivación para actuar, en el fortalecimiento de las capacidades para actuar y la puesta a prueba de las capacidades en "ejercicios de simulación de la vida-real".

Este es el caso en particular con los grupos meta de bajos ingresos cuya experiencia y exposición a situaciones de negocios formales, como es el solicitar un préstamo a un banco, impide su competencia en el manejo de los rigores de un entorno empresarial sofisticado que llega con el crecimiento. La capacitación CEFE se centra en circunstancias que suponen la toma de decisiones durante el tipo de interacciones antes descritas. Este objetivo es el de incrementar la competencia de los actores económicos claves para generar resultados productivos.

Al dirigirse a los actores en ambos lados de la ecuación (el individuo y la sociedad) y equiparlos con el entendimiento, la competencia y las estrategias necesarias para mejorar el crecimiento, la frecuencia de las interacciones productivas deben aumentar. **Existen seis etapas básicas en el programa CEFE**, independientemente del grupo meta. La primera etapa es la **toma de consciencia**, en la cual se alienta a los participantes a examinar quienes son, a aclarar sus propios valores, y evaluar su propia personalidad, sus motivaciones, capacidades y recursos personales. La segunda etapa es **la aceptación o el reconocimiento de sus propios puntos fuertes y débiles** – no todos tienen



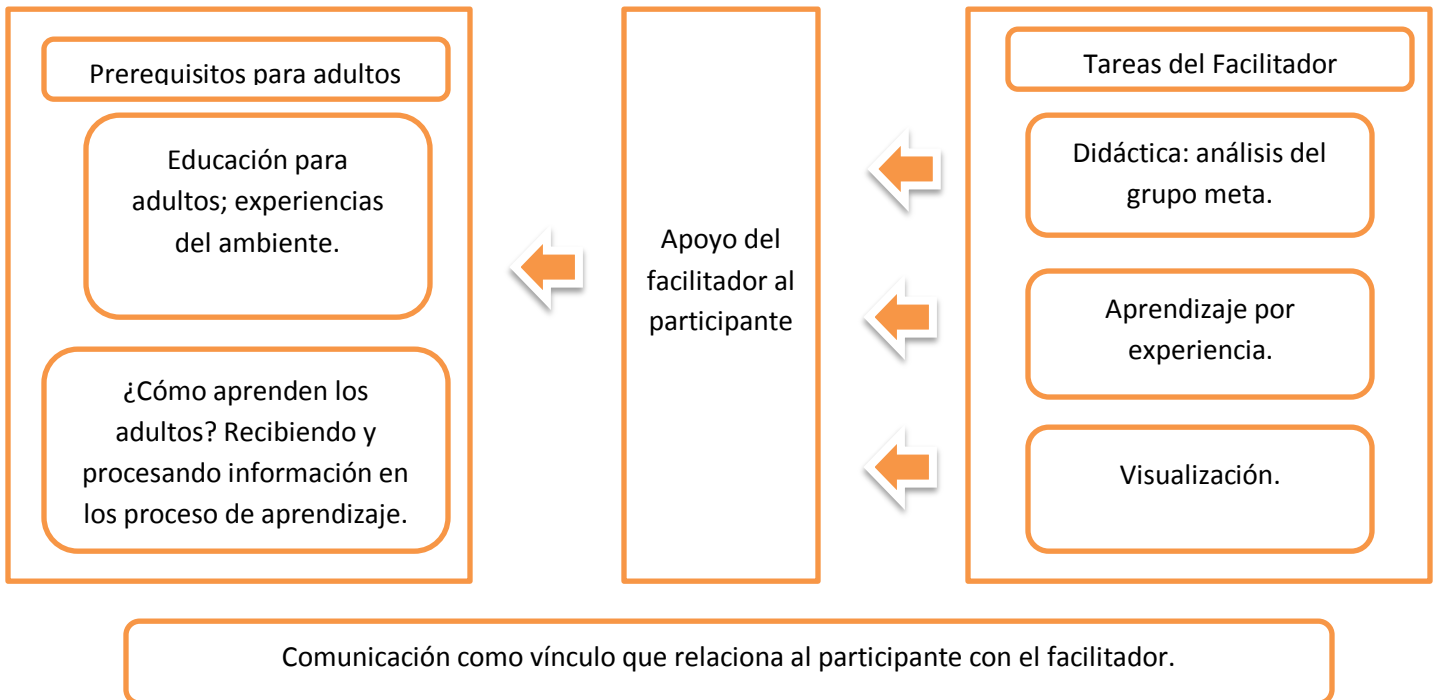
que ser líderes o héroes, pero ser más creativo, innovador y competente muy posiblemente resulte en una compensación en cualquier profesión. La tercera etapa es el **establecerse metas**, y donde el énfasis está en lograr una claridad en el objetivo con respecto a las metas a corto y largo plazo, en la vida de la persona. La cuarta etapa implica el **desarrollo de estrategias o planes de acción** orientadas a generar crecimiento. Esto último se logra luego de analizar los componentes pertinentes de los seis factores antes mencionados e incluye el perfeccionamiento de los conocimientos sobre economía y toma de decisiones empresariales. La quinta es la **experiencia directa** en la cual el énfasis es en el quehacer diario; experiencias de aprendizaje estructuradas y el enfrentarse a situaciones de la "vida real" ayuda a fortalecer esa experiencia en la cual las estrategias son puestas a prueba, evaluadas y modificadas.

En la última etapa que es la de **transformación y la capacidad de empoderamiento** donde las competencias adquiridas se reúnen en un patrón que compara los puntos fuertes y las debilidades personales con las metas. El principio general que guía la capacitación CEFÉ es el sentido de propiedad del proceso que se adquiere con el tiempo y las energías que los participantes deben invertir en los programas sumamente exigentes de cada curso. Al pasar por estas etapas, desde la toma de consciencia hasta la transformación, al participante se le da la oportunidad de experimentar un crecimiento personal y desarrollar un enfoque más empresarial ante la vida.

El sentido de capacidad de empoderamiento que realmente ocurre, está en proporción directa con la inversión realizada por el participante y el aumento de las oportunidades económicas. Actualmente, el mundo se ha convertido en una economía global, ningún país puede quedarse aislado y las economías de las naciones compiten entre ellas. Los efectos de esta globalización en el crecimiento económico, en los patrones de empleo y de ingresos, son dramáticos en las economías industrializadas, emergentes y aun en los países menos desarrollados. La identificación de mejores vías y medios para el desarrollo de empresas estimulantes y para el crecimiento económico sigue

siendo la meta estratégica para todos aquellos interesados en aumentar el ritmo de mejores ingresos y de crecimiento del empleo. El impulso de iniciativas privadas es la opción declarada de los responsables de formular las políticas.

Cuadro N°8
Proceso de facilitación CEFE



Fuente: Elaboración en base al Manual para facilitadores CEFE International 2015

Igualmente, sucede a menudo que el estilo de los cursos CEFE ya es familiar a través de las historias de ex participantes, o está claramente demostrado por la implementación exitosa de los participantes, de aquello aprendido en los cursos CEFE. En este caso, puede suponer que los participantes tienen grandes expectativas de aprendizaje, combinada con una disposición propia para desempeñar un rol activo en este proceso. Cómo esto puede ser contrarrestado Paralelamente a los deseos de aprender, hay otras expectativas que los adultos desean lograr por medio de una educación adicional y en muchos casos éstas son de mayor importancia que el deseo de aprender: Se trata de deseos afectivos y



“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”



socio-comunicativos. Por deseos afectivos entendemos el área de los sentimientos y actitudes. Un participante en un curso educativo adicionalmente desea sentirse confortable y tener el sentimiento de “estar obteniendo algo de aquello”. Estos participantes quieren saber que son respetados y hasta cierto grado también buscan un cambio de rumbo, esperando obtener de este modo un poco de entusiasmo. El inscribirse en un curso CEFE también va acompañado a menudo de expectativas inciertas respecto a las demandas que les harán en él. Como resultado, el participante espera verse confrontado con esos temores de una manera u otra.



CAPITULO III

MODELO DE CAPACITACIÓN INTEGRAL Y DE LARGO PLAZO ELABORADO PARA SU APROBACIÓN EN EL INSTITUTO, QUE INCORPORE EL CONTENIDO CURRICULAR DE LOS CURSOS PROPUESTOS

13 Procedimientos estratégicos para una intervención del proyecto “Estudio como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz” ECDEPRO - MYPE

13.1 Diseño

Existen dos grupos principales de productos del ECDEPRO - MYPE, los cursos dirigidos a empresarios actuales o potenciales y cursos para el personal de entidades de apoyo o regulación empresarial. Ambos productos tienen como objetivo mejorar el desempeño de los negocios de los empresarios. Uno es más directo, mientras que el otro es más indirecto, éste trabaja en la habilitación del entorno en lugar de hacerlo con los mismos empresarios. Ambos son considerados valiosos en el diseño de un programa ECDEPRO - MYPE. Las cuatro principales consideraciones durante la fase de diseño son: el Taller de Valoración para el Personal de Apoyo Empresarial; la conducción de la evaluación de las necesidades del grupo meta; la estructuración de los recursos institucionales para apoyar a los participantes con post-cursos de seguimiento; y la selección de los participantes.

13.2 El Taller de Valoración

El curso para el personal de entidades de apoyo o regulación empresarial, o el Taller de Valoración, es normalmente el primer producto que se introduce en un entorno nuevo que ha tenido poca exposición a ECDEPRO - MYPE. Existen varios objetivos inmediatos en el curso: fomentar el sentido de valoración del proceso de desarrollo empresarial de los participantes y llamar la atención del papel que juegan los participantes en este proceso; identificar y posiblemente influenciar las normas culturales asociadas con el comportamiento empresarial; persuadir la aparición embrionaria de un comportamiento empresarial; explorar



relaciones complementarias entre instituciones que pudieran asistir al empresario para iniciarse o crecer; y para determinar el alcance de la asistencia disponible a los varios grupos meta en un entorno micro particular.

13.3 La evaluación de las necesidades

Durante la fase de diseño, se tiene que decidir sobre el grupo meta al cual va dirigido el curso. Para los negocios existentes o los que se inician, los segmentos pueden dividirse por: genero, sector empresarial, experiencia educativa, ubicación, tamaño, estructura de propiedad, edad, grupo étnico, tecnología, materias primas, anterior ocupación o cualquier otra variable que se considere importante a esa aplicación ECDEPRO - MYPE en particular. Antes de iniciar cualquier curso para empresarios, se debe realizar una evaluación del grupo meta que tome en consideración: estereotipos culturales asociados con el comportamiento empresarial y la conducción del negocio, esto puede significar la adaptación de los materiales o los métodos de la capacitación para hacerlos más sensibles a esos temas; una evaluación de los recursos del grupo meta como, experiencia, educación, recursos naturales, recursos institucionales como financiación, asesoría o tecnología, y una rápida evaluación de las oportunidades potenciales de apoyo en la preparación de un contenido y de métodos más apropiados para esta parte del curso. El resultado de la evaluación de necesidades es un curso modificado y facilitadores más sensibles, capaces de ofrecer una orientación fundamentada del entorno micro del empresario a lo largo del curso.

13.4 La identificación de soporte complementario

El tercer factor a ser considerado durante la fase de diseño es determinar cómo se estructura el soporte institucional de una manera minimalista. El énfasis principal debe ser el de utilizar el curso ECDEPRO - MYPE como un detonante para que la mayoría de los participantes inicien un negocio o amplíen el negocio de manera significativa. Se puede lograr mejores tasas de éxito mediante programas que están enlazados con instituciones de soporte, particularmente



aquellos asociados con acceso a recursos. La máxima eficacia en función al costo puede lograrse, si por un lado se minimiza los costos directos de la intervención ECDEPRO - MYPE y los costos en tiempo y transacciones del empresario, y por el otro se logra aumentar el desempeño empresarial. Esto último, normalmente va a requerir acuerdos previos con las instituciones de soporte para garantizar que haya complementariedad o "adecuación" y que se requiera de mínimos recursos para generar un resultado exitoso.

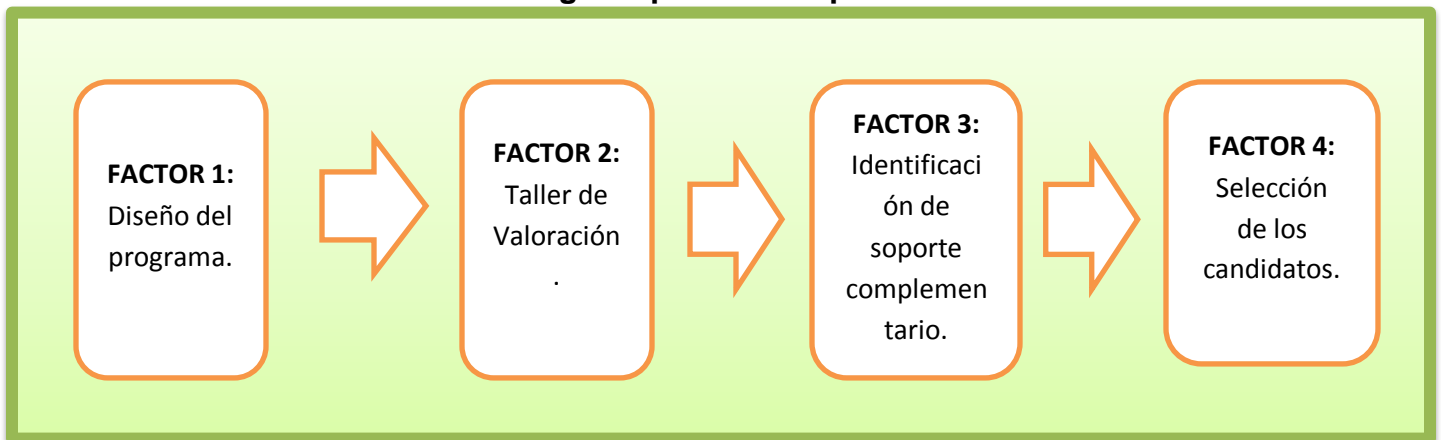
13.4 La selección de los candidatos

El cuarto factor en esta etapa es la selección o clasificación de participantes potenciales. La mayoría de la gente tiene la capacidad de iniciar o manejar un negocio. Aquellos que tienen un mayor grado de competencia, un buen conocimiento de su entorno micro, recursos, motivación, soporte cultural y del medio ambiente, tienen más posibilidad de tener éxito. No existe ninguna receta ganadora para lograr una combinación "perfecta" de esos atributos en el candidato. Un hecho que con frecuencia se debate con respecto a la selección es "¿si un candidato califica alto en la selección, quizás lo logre de todas maneras sin el apoyo del curso, entonces, cual es el valor-agregado o el complemento?", por otro lado, el seleccionar a los candidatos sin conocer su micro entorno, su baja motivación, insignificantes habilidades, carencia de acceso a recursos y que funciona en una cultura y un entorno macro económico inhóspito, probablemente tenga muy poco impacto sobre cualquier cosa. Mayormente, los cursos ECDEPRO - MYPE se diseñan para grupos meta menos favorecidos, y en tales situaciones, tiene sentido hacer un esfuerzo para seleccionar participantes sobre la base de su impacto potencial sobre la economía en cuestión y el posible efecto de demostración que tenga sobre la cultura del resto del grupo meta. Si el tiempo lo permite, los costos de la selección deben reducirse al mínimo al ampliar a un mes el período de selección, durante el cual los candidatos reciben tareas específicas relacionadas con el crecimiento empresarial. La calidad con la cual se realizan las tareas ofrece los indicadores que son la mejor medida de la disposición, las

habilidades y el compromiso del candidato. Si el acceso a recursos puede complementarse con estas cualidades, el curso ECDEPRO - MYPE debe ser capaz de impartir los conocimientos que esa persona necesita para iniciar o ampliar su negocio. El establecer un derecho de matrícula para el curso también es otra barrera que puede resultar en una auto-selección favorable de los participantes. La determinación de cuánto debe ser el pago se basará en las circunstancias económicas del grupo meta, en el número de candidatos con relación a las plazas y el probable costo de transacción que se atribuye a los participantes en términos de transporte, alojamiento, renta anterior, etc. Siempre es recomendable cobrar algún derecho pues establece una relación más comercial entre los participantes y los promotores generando un sentido de valor a todo el ejercicio.

Gráfico Nº 8

Procedimientos Estratégicos para una implementación de un taller



Fuente: elaboración propia.

14. Procedimientos operativos

Existen cinco factores principales que son importantes durante la operación del curso: la vinculación del aprendizaje con una actividad; el proporcionar un espacio y un tiempo adecuado para su tratamiento; la creación de un entorno de soporte para el cambio; el ser sensible a la cultura del grupo meta; y el desarrollo de la competencia técnica en el campo de la gestión empresarial.

14.1 La vinculación del aprendizaje con la actividad



El curso se basa en la premisa que la motivación, la competencia y el comportamiento, pueden aprenderse. La mejor manera de aprender, aparte de manejar un negocio, es mediante la simulación de situaciones empresariales que están diseñadas para provocar un comportamiento empresarial. Al establecer una relación causal entre una motivación modificada y una actividad modificada que lleva a un comportamiento modificada, el próximo paso lógico es un cambio de actitud. Para que sea una motivación fuerte, ésta tiene que surgir de un sentido de auto-descubrimiento, y el participante debe apropiarse de la motivación si es que la próxima etapa de la actividad va a tener un impacto significativo. Mediante la participación en la actividad, se alienta y practica el comportamiento empresarial. Esto se refuerza con nuevos conocimientos de manera que existe amplia justificación para sustentar el cambio. Esta vinculación explica el impacto que los participantes estiman que trascenderá sus negocios. Es simplemente una mejor manera de aprender para los adultos.

14.2 El tratamiento de las lecciones

El potencial para una aprendizaje más profundo aumenta si existe suficiente oportunidad para el tratamiento de las lecciones. Existe la tentación de verse atrapado en la emoción de la actividad que en la mayoría de los casos también tiene un elemento divertido. Los participantes deben ser capaces de procesar sus sentimientos y reacciones frente a la experiencia de aprendizaje estructurado antes de poder identificarse con algún nuevo cambio potencial. Es muy posible que una actividad sin reflexión cause confusión y frustración en lugar de un comportamiento empresarial. A veces ese tratamiento es efectivo en grupos y a veces en algunas culturas se realiza mejor de manera individual, uno a uno con el facilitador. Aun cuando los facilitadores reciben instructivas para cada uno de los ejercicios, el proceso para asegurar que cualquier cambio que resulte es completamente aceptable para el participante.

14.3 El respaldo al comportamiento empresarial

Un ambiente que respalde el cambio es muy probable que sustente el cambio. El sentido de propiedad del proceso ha sido mencionado antes como un



elemento clave en todo cambio de comportamiento, pero para que el cambio sea duradero, el entorno de los cursos también debe conducir a eso. Por ejemplo, si los participantes pueden ver que el cambio es aceptable para sus compañeros, ese es el primer paso positivo; igualmente, si el cambio es aprobado por personas respetables, la posibilidad de sustentar el cambio es mayor. Historias de éxito presentadas por empresarios visitantes y endosos de personas valiosas con carreras empresariales, refuerzan la aceptabilidad del cambio así como el énfasis en la recompensa prevista. Con frecuencia el grupo respalda el proceso de cambio comentando o alabándose entre ellos en torno a cualquier tipo de comportamiento obviamente empresarial. Los facilitadores son entrenados para ser sensibles ante las incertidumbres, o inseguridades, que los participantes puedan experimentar en el proceso. Aunque no es necesario que los facilitadores sean sicólogos, se les entrena en dinámica de grupo y como respaldar el proceso de cambio.

14.4 Orientación cultural

Todos los programas ECDEPRO - MYPE se adaptan al grupo meta. Además de las necesidades específicas de, por ejemplo, las mujeres campesinas o personas desempleadas con instrucción, es necesario tratar las normas culturales asociadas con el comportamiento empresarial y con una carrera en el espíritu empresarial. Con frecuencia es inaceptable socialmente ser una persona directa, de estilo negociante, hablar abiertamente de dinero, y aun de expresar opinión abiertamente. Todo esto es fomentado en un curso ECDEPRO - MYPE pues es parte del proceso de apertura, de toma de consciencia y de aceptación. Casi todas las culturas, aun si coincide con la categoría descrita, tienen sus propias maneras de hacer negocios. Esas maneras son exploradas durante el curso para asegurar que las alusiones, culturalmente aceptables, puedan aplicarse en el comportamiento empresarial. La investigación de algunas de estas normas se realizan durante la etapa de diseño en la evaluación de necesidades, pero es solamente durante el curso y con la



participación activa del grupo meta que se pueden encontrar resoluciones para combinar la cultura con el espíritu empresarial.

14.5 Aptitudes para la Administración de Empresas

Mucho de lo que se ha estado diciendo hasta ahora tiene que ver con el proceso de cambio, como estimularlo y reforzarlo. No se ha prestado mucha atención a los aspectos técnicos de la administración empresarial. Esto se debe a que nuestra comprensión de esas aptitudes es mejor y hemos visto medidas significativas realizadas en el desarrollo de material de aprendizaje programado que se adecuan a manera árida, se estructuran situaciones para combinar actividad y aprendizaje con una cierta cantidad de diversión a fin que los participantes adquieran las aptitudes necesarias para analizar sus negocios. Se dedica horas a la planificación del ejercicio, a problemas de costos, recopilación de información, análisis financiero y en la preparación de planes de negocio. Gran parte de la capacitación en administración de empresas se lleva a cabo de una manera tal que simula una actividad que combina la motivación y competencia personal con la identificación de la oportunidad y la implementación. Cuando los participantes son competentes y seguros de su propia pericia técnica en el negocio, tienen más capacidad para convencer al inversionista, banqueros, clientes y proveedores, es decir, tienen más probabilidad de éxito una vez que completan el curso.

Gráfico N°9





Fuente: Elaboración propia.

15. Programas de formación integral (Taller de Valoración)

PLAN DE TRABAJO: TALLER DE VALORACIÓN

“MARKETING Y COSTOS”

15.1. DATOS INFORMATIVOS

Centro de formación Superior:	Universidad Mayor de San Andrés
Facultad:	Ciencias Económicas y Financieras
Carrera:	Administración de Empresas
Instituto:	Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas -IICCA
Año:	2018
Proyecto:	Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz (ECDEPRO-MYPE).
Número de horas académicas:	32 horas

15.2. SINTESIS DEL TALLER

La asignatura aporta al microempresario las competencias necesarias para la formulación e implementación de una administración de una empresa con posicionamiento y rentable con principios, normas, estructuras y herramientas científicas modernas en el contexto productivo.



15.3. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar las herramientas necesarias para el análisis de mercado local, orientado al desarrollo e implementación de decisiones tácticas y estratégicas, comprendiendo e interactuando con las herramientas del Marketing eficaz y un coste de producción eficiente para MYPES. en el marco del respeto de las características, culturales, socioeconómicas, productivas y ambientales locales.

15.4 COMPETENCIA GENERAL

Al finalizar taller de valoración de Marketing y Costos, los microempresarios habrán conocido y comprendido conceptos y el uso de herramientas sobre un posicionamiento de marca y manejo de costos eficaz.

15.4.1 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Identificar los actores y usar las herramientas que intervienen en un buen empleo del Marketing Eficaz.
- Establecer claramente una estrategia de marketing y comercialización.
- Desarrolla e implementa estrategias eficaces orientadas a la gestión, eficiente y eficaz de los recursos disponibles.
- Conoce, utiliza, desarrolla y selecciona métodos científicos administrativos de negocios orientado a una gestión calidad.
- Establecer claramente una estrategia de costeo eficiente de acuerdo al proyecto empresarial.

15.5 METODOLOGÍA

15.5.1 Ciclo de Aprendizaje por Experiencia (CAE)

El Aprendizaje Basado en Proyectos permite a los microempresarios adquirir conocimientos y competencias a través de la interacción con ejercicios estructurados que den respuesta a problemas de la vida real. Al partir de un problema concreto y real, esta metodología garantiza procesos de aprendizaje más didácticos, eficaces y prácticos y permite al microempresario desarrollar



competencias complejas como el pensamiento crítico, la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas.

15.6 CONTENIDO MINIMO DEL TALLER

15.6.1 Aspectos generales del Marketing

- Definiciones
- Generalidades
- Fuerzas y orientaciones del marketing
- Marketing Estratégico
- Micro entorno
- Macro entorno

15.6.2 Comportamiento del consumidor Individual y Empresarial

15.6.3 Segmentación y Posicionamiento

15.6.4 Marketing Mix

- 4 P's
- 4C's

15.6.5 Tendencias de marketing en las MYPES

15.6.6 Proyección de las ventas en unidades

- Calculo de la inversión inicial
- Calculo de los costos y gastos operativos
- Calculo de costo total unitario
- Determinación del precio de venta
- Proyección de las ventas en soles

Nota: Es debido a que este taller de valoración está sujeto a las necesidades de capacitación percibidas en los momentos de intervención, que deriva en un



“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”



contenido orientador y no limitativo que puede variar en función al sector o rubro con el que se trabaje. El costo por participante asciende a 250 Bs. Doscientos cincuenta 00/100 bolivianos.

16 Programa de formación integral

PLAN DE TRABAJO: PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL “CREACIÓN DE MARCAS PARA MYPES

Centro de formación Superior:	Universidad Mayor de San Andrés
Facultad:	Ciencias Económicas y Financieras
Carrera:	Administración de Empresas
Instituto:	Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas -IICCA
Año:	2018
Proyecto:	Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz (ECDEPRO-MYPE).
Número de horas académicas:	120 horas

16.2. SINTESIS DEL PROGRAMA

El programa aporta al microempresario las competencias necesarias para la formulación e implementación de herramientas que fomenten a:

- Fortalecer su visión estratégica.



- Desarrollar su capacidad de comunicación y motivación.
- Conocer técnicas para resolver problemas y manejar conflictos de manera más productiva.
- Establecer herramientas de una gestión eficaz en la microempresa.
- Desarrollar e implementar estrategias de posicionamiento de una imagen corporativa empresarial.
- Administrar de manera enfocada a la generación de relaciones más efectivas dentro de su nicho de mercado.

16.3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar competencias y habilidades gerenciales en el campo de la gestión de empresas y organizaciones, con énfasis en el pensamiento estratégico, competitividad, diseño y manejo estratégico de la imagen corporativa empresarial, reinención y diseño de modelos de negocio, e innovación basada en resultados

16.4 COMPETENCIA GENERAL

Al finalizar el programa el microempresario conocerá y utilizara todas las herramientas técnica científicas con un enfoque a la gerencia de una marca corporativa empresarial basada en las nuevas tendenticas del marketing, producción, organización, gestión y costos de su respectiva unidad productiva.

16.4.1 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Conocer y comprender los conceptos y guías de mercados, producción, administración y costos, necesarios para la elaboración de su plan de negocio.
- Establecer claramente una estrategia de marketing y comercialización.
- Desarrolla e implementa estrategias eficaces orientadas a la gestión, eficiente y eficaz de los recursos disponibles.
- Conoce, utiliza, desarrolla y selecciona métodos científicos administrativos de negocios orientado a una gestión calidad.



- Establecer claramente una estrategia de costeo eficiente de acuerdo al proyecto empresarial.
- Determina las herramientas adecuadas para el posicionamiento de la marca corporativa empresarial.
- Utiliza las herramientas actuales de manejo y uso de la imagen corporativa empresarial.

16.5 METODOLOGÍA

16.5.1 Ciclo de Aprendizaje por Experiencia (CAE)

El Aprendizaje Basado en Proyectos permite a los microempresarios adquirir conocimientos y competencias a través de la interacción con ejercicios estructurados que den respuesta a problemas de la vida real. Al partir de un problema concreto y real, esta metodología garantiza procesos de aprendizaje más didácticos, eficaces y prácticos y permite al microempresario desarrollar competencias complejas como el pensamiento crítico, la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas.

16.6 CONTENIDO MINIMO DEL PROGRAMA

MODULO I (PLANES DE NEGOCIO)

16.6.1 Plan de Marketing

1. Descripción del Producto(s) o Servicio(s)
2. Área geográfica de cobertura del negocio
3. Análisis de la Demanda
4. Análisis de la Oferta (Competidores)
5. Definición de los clientes
6. Estrategias de Marketing de los Competidores
 - Estrategia del Producto
 - Estrategia del Precio
 - Estrategia de la Plaza
 - Estrategia de la Promoción



7. Estrategia de Marketing del negocio

- Estrategia del Producto
- Estrategia del Precio
- Estrategia de la Plaza
- Estrategia de la Promoción

8. Presupuesto estimado de ventas (De 2 a 5 años depende de inversión)

9. Presupuesto de gastos para el Marketing

16.6.2 Plan de Producción

1. Ubicación del negocio

2. Especificaciones técnicas del producto

3. Descripción de las etapas del proceso de producción

4. Gestión de calidad del proceso productivo

5. Descripción de las Materias primas e insumos

6. Disponibilidad y costo de las materias primas e insumos

7. Listado y costo de la maquinaria y equipos requeridos

8. Depreciación de la maquinaria y equipo

9. Mano de obra requerida, disponibilidad y costo

10. Distribución e Instalaciones necesarias para la puesta en marcha del negocio

11. Capacidad de producción mensual

12. Producción planificada para el primer año

16.6.3 Plan Estratégico y de Gestión

1. Definición del negocio

2. Visión y misión

3. Objetivos estratégicos del negocio

4. Valores y principios

5. Experiencia y calificaciones en negocios del Empresario(a)

6. Estructura de la organización (organigrama del negocio)

7. Roles y sueldos de los socios y trabajadores del negocio

8. Mano de obra requerida en la gestión, disponibilidad y costo



9. Definición y costo de Equipos de Oficina
10. Gastos Administrativos mensuales
11. Formalización del negocio
12. Gestión ambiental y social
13. Actividades y gastos pre-operativos

16.6.4 Plan de Costos y Financiamiento

1. Proyección de las ventas en unidades
2. Calculo de la inversión inicial
3. Calculo de los costos y gastos operativos
4. Calculo de costo total unitario
5. Determinación del precio de venta
6. Proyección de las ventas en soles
7. Estado de ganancias y pérdidas proyectado
8. Presupuesto de financiamiento
9. Construcción de los flujos de caja
10. Obtención del punto de equilibrio
11. Calcular la rentabilidad económica
12. Calcular la rentabilidad financiera.
13. Análisis de sensibilidad
14. Análisis de escenarios

16.7 MÓDULO II (DESARROLLO DE IMAGEN CORPORATIVA EMPRESARIAL)

16.7.1 1. Creación y estrategia de marca

- Tipologías de marcas.
 - Las marcas del S.XXI
2. Conocimiento del mercado y el contexto
 - Benchmark y mapping de la categoría
 - Detección de oportunidades de mercado
 3. Definición y arquitectura de marca
 - En qué consiste la arquitectura de marca.



- Creación del posicionamiento de marca
- 4. Personalidad y target de marca.
 - Arquetipos.
 - La importancia del target en la creación de marca.
- 5. Arquitectura de marca
 - Cómo definir una arquitectura de marca, modelos y tipologías.
 - Disruption.
 - Creación de la arquitectura de la marca.
- 6. Contenidos de marca. Territorios de contenido
- 7. Comunicación de marca
 - Actividad dirigida 3.
 - Importancia desde la creación de marca
 - Definición de mensajes, canales y storytelling
- 8. Cultura y experiencia de marca
 - Dimensiones de marca más allá de la comunicación, corporativa.
 - Definición de la experiencia de marca

16.8. MODULO III (ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA)

1. identidad e Imagen Corporativa
 - Fundamentos conceptuales y Metodológicos de la Imagen de Empresa.
 - La Imagen Corporativa como principio de gestión.
 - Dimensiones de la Imagen.
 - La identidad Corporativa: Concepto y elementos básicos.
 - Rasgos Físicos de Identidad.
 - Rasgos Culturales de Identidad.
 - Relación de la identidad con la Imagen de la empresa.
- Configuración de la Personalidad Corporativa.
- Principios y funciones de la Identidad Visual.
 - El Manual de normas de Identidad Visual.



- Elementos y aplicación.
2. Comunicación Organizacional
- Elementos del Proceso de Comunicación.
 - Importancia de la Comunicación.
 - Comunicación Interna o Públicos y mensajes.
3. Herramientas de Comunicación.
- Campañas de Comunicación Interna
 - Comunicación Externa o Públicos y mensajes.
 - Herramientas de Comunicación.
 - Campañas de Comunicación Externa
4. La estrategia de Responsabilidad Social Empresarial
- Introducción al Marketing Social y evolución del mercado
 - El Marketing relacionado a una causa
 - Principios de manejo de imagen de productos sociales
 - Poniendo en marcha una Campaña de Marketing social

Nota: El costo de este programa se estableció con una hoja de costos (anexo 13) que refiere que el monto de referencia por participante asciende a 5400 bs. Cinco mil cuatrocientos bolivianos 00/100.



CAPITULO IV

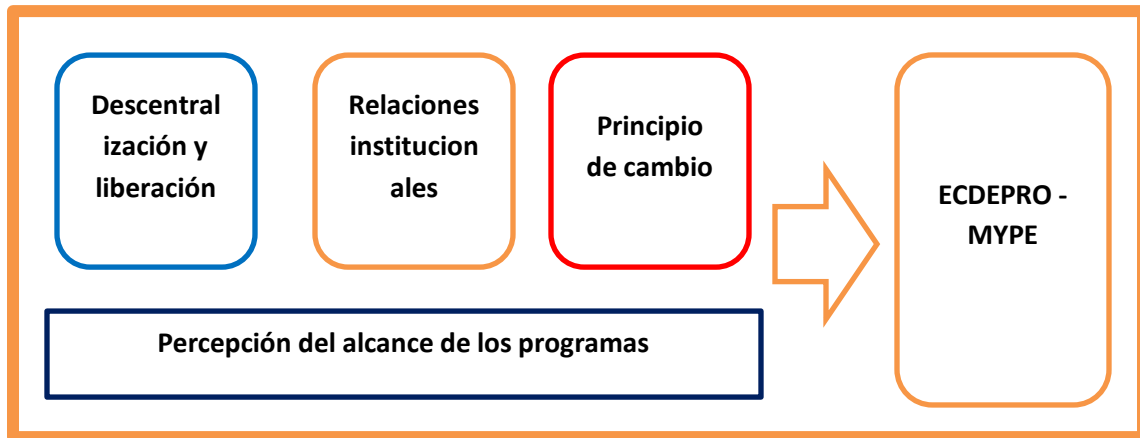
PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD DE LOS PORGRAMAS DE CAPACITACIÓN/FORMACIÓN SEGÚN REQUERIMIENTOS Y/O NECESIDADES DETECTADAS POR EL ESTUDIO

18. Los Cimientos para la sostenibilidad y la difusión en la capacitación del proyecto ECDEPRO - MYPE

En el curso de los altibajos de las modas en la Cooperación técnica, la capacitación ha mantenido, sin duda alguna, su popularidad y papel predominante dentro del rango sumamente sofisticado de las herramientas existentes en la Promoción del Desarrollo Empresarial. Y aunque hace ya décadas atrás se iniciaron métodos innovadores en la enseñanza que revolucionaron la pedagogía, en general, la resistencia frente a la introducción sostenible y difusora de metodologías pedagógicas modernas y dinámicas, ha sido considerable, en particular en el campo de la capacitación del desarrollo empresarial. Las razones que intervienen en este proceso son múltiples. Algunas son externas a las tecnologías propuestas y algunas son “producto doméstico”, especialmente la tendencia de los “inventores” y el deseo de controlar sus creaciones.

¿Cuáles son los mecanismos y los resultados más importantes de la estrategia del Proyecto **Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz ECDEPRO - MYPE** para superar uno de los principales obstáculos típicos de “producción doméstica” que con frecuencia limita la difusión significativa y duradera hacia nuevos socios, de las nuevas metodologías de capacitación que se diseñan?

Gráfico N°10
Sostenibilidad de ECDEPRO - MYPE



Fuente: Elaboración propia.

19.1 Descentralización y liberalización

Los principales problemas de los esfuerzos de desarrollo de los donantes consisten en llegar realmente hasta aquellos en necesidad (conseguir el grupo meta) –directa o indirectamente, en “marcar la diferencia” (difusión) y en marcarla de una manera duradera y con un mayor estímulo hacia el desarrollo (sostenibilidad). La respuesta actual de **ECDEPRO - MYPE** a los problemas, surge de un proceso de aprendizaje largo (y a veces doloroso) que en algún momento llevó a la aplicación de dos principios en la transferencia de la tecnología: descentralización y liberalización.

19.2 Relaciones institucionales como base

La descentralización tiene que ver, ante todo, con el entendimiento que sólo los organismos institucionales locales (y no tanto personas particulares) son los receptores apropiados para integrar y promover las nuevas metodologías de capacitación, pues sólo ellas pueden, a la larga, asegurar su aplicación, adaptación y mayor auge efectivo de los métodos y técnicas educativas, según las necesidades locales y las condiciones coyunturales. Esos organismos locales en este caso Las FEDEMYPES, FERMYPEs y CONAMYPE Bolivia deben ser o llegar a ser lo más autosuficiente posible, a fin de continuar



ofreciendo el producto (la capacitación) después que se retiren los directorios transitorios de administración de estos organismos que aglutinan a los microempresarios.

19.3 Aceptar y reforzar el principio del cambio

Por el otro lado, liberalización implica que el producto o servicio que se transfiere no se entiende como la fase final de la sabiduría, que debe ser protegido en su contenido y forma ante cualquier circunstancia. Existe y debiera existir más amplitud para el cambio. Y si debe haber cambio, tiene mucho sentido crear las condiciones favorables para que eso ocurra y estimular su expresión a través de pautas de principios y visión. Es decir, el concepto de liberalización no es idéntico a una actitud de laissez-faire.

19.4 Percepción del alcance real del producto

La aplicación de ambos principios implica que el producto de "capacitación" sobrepasa el mero dictado del taller de Capacitación. Existe un antes y un después en esta intervención de transferencia particular que debe tomarse en consideración. Se tiene que definir la estrategia para insertar la metodología en el aspecto promocional, así como las medidas de seguimiento y de apoyo para garantizar no sólo su adecuada aplicación sino también para que el microempresario, fortalecido, sea capaz de continuar independientemente en el camino de la capacitación para el desarrollo de capacidad empresarial moderna.

20. Elementos de la estrategia principal de ECDEPRO - MYPE

Las Estructuras y el Cambio, dos conceptos, aparentemente antagonistas, pero vitales que contribuyen a la difusión y la sostenibilidad, deben confluir en una situación fructífera y de progreso. A fin de lograr resultados, la estrategia de **ECDEPRO - MYPE** se ha basado en los siguientes elementos claves:

- Creación y fortalecimiento de las estructuras institucionales locales de apoyo.



- Generación de la Red ECDEPRO – MYPE.
- Introducción y promoción de mecanismos para estimular el intercambio de información, conocimientos, innovación y experiencia.
- Contribución al desarrollo del recurso humano de actores claves comprometidos en la capacitación del desarrollo empresarial.

20.1 Desarrollo de proyectos a largo plazo

El planteamiento de proyectos de largo plazo que utiliza el proyecto ECDEPRO - MYPE representa el trampolín ideal para introducir, transferir y acompañar las metodologías de capacitación dentro del entorno institucional local de la Promoción a las PYMES. Se puede decir que esos proyectos de largo plazo son ideales en el sentido que su planteamiento, ampliamente participativo, su autonomía económica y flexibilidad así como la dimensión tiempo, permite tomar las medidas complementarias necesarias (por ejemplo, el desarrollo organizacional) en corresponsabilidad con los socios dentro del horizonte tiempo que permite que las metodologías maduren, y se acomoden dentro de la idiosincrasia local. A lo largo de los años, muchos Proyectos PYMES en todo el mundo han podido ser el punto de partida para poner en relieve los movimientos en el ámbito regional y nacional que a menudo ha llevado a un cambio radical en lo que se refiere a la existente experiencia en capacitación empresarial en el país. Dependiendo del plan y de la naturaleza del proyecto, ECDEPRO – MYPE, en tanto que unidad especializada dentro del IICCA de la Universidad Mayor de San Andrés, participa normalmente en el trazado conceptual de las intervenciones, así como en la realización y el seguimiento de las actividades. En los casos que no exista proyectos regulares de la UMSA orientados hacia las PYMES, a menudo ECDEPRO - MYPE promueve y realiza una variedad de eventos promocionales y de capacitación que responden a las demandas locales de organizaciones e instituciones nacionales a fin de estimular el desarrollo económico productivo.



20.2 Generación de la Red ECDEPRO – MYPE

Con el tiempo y mediante el proceso de adquisición controlada de habilidades, experiencia y mayor perfeccionamiento dentro de la metodología, más y más personas e instituciones alcanzaran niveles de competencia que los convertía en agentes valiosos en cuanto a recursos se refiere. Con el desarrollo y uso activo de los nuevos conocimientos locales para una mayor difusión de la metodología, más allá de las fronteras regionales y nacionales, se construirá la red ECDEPRO – MYPE, de manera gradual.

La gama de diferentes mecanismos para intensificar el desarrollo de organismos descentralizados y emprendedores. Algunos de los elementos que han jugado un papel decisivo para el estímulo de procesos que implican compartir información, innovación y experiencias y especialmente en crear un mercado auto gestionado, establece apoyo a ciertas instituciones claves, como los centros regionales de dirección y referencia, la promoción de reuniones y conferencias regulares en el ámbito local y regional, o la publicación de una revista periódica accesible (Brainstorm) abierta a la participación.

20.3 Introducción y promoción de mecanismos para estimular el intercambio de información, conocimientos, innovación y experiencia.

La reproducción de conocimientos es una cosa, su desarrollo es otra. Esta es la razón (en el tiempo) de porque la capacitación necesita incluir las competencias del usuario para garantizar su capacidad y poder responder a la heterogeneidad y el cambio permanente de la realidad. El solo permitir que los individuos y las instituciones apliquen y adapten la metodología, no es suficiente. A la fecha, la mera difusión y reproducción, prácticamente sigue su propia dinámica, utilizando la red existente y en expansión, como primer recurso. Medidas de apoyo seleccionadas y orientadas en este campo y en los programas. Hoy en día, su papel se centra más y más en intensificar la capacidad del experto hacia la diversificación, diseño y nuevos panoramas. Dentro de ese contexto los seminarios de perfeccionamiento tradicionales son parte del repertorio estratégico del Desarrollo de Recursos Humanos, así como la participación de



los nuevos medios (Internet, página web, centro de educación a distancia) o la organización de talleres organizados en el ámbito mundial, que pretenden introducir nuevas tendencias. (por ejemplo, productos de aprendizaje estandarizados, paradigmas y focus en Capacitación de Competencias.

Los resultados y consecuencias globales de la estrategia de descentralización y liberalización se reflejan en una variedad de factores. La ya antes mencionada red, que crece en tamaño y en enlaces activos, encargándose de la reproducción de la metodología es definitivamente, un resultado importante. Una vez que las instituciones locales se familiarizan con los fundamentos de la metodología deben ser capaces de ampliar la gama de productos disponibles de capacitación, abordando poco a poco las diferentes áreas de obstáculos y problemas que los empresarios y las empresas deben enfrentar.

Al reconocer que la capacitación es un producto perfectamente comerciable, la diversificación se hizo aún más dinámica al responder las exigencias existentes y al abrir la posibilidad para que muchas ONGs lograran contribuir a su autofinanciamiento, según su nivel. Al mismo tiempo, la exposición a la metodología como tal, en combinación con un incremento en su participación en el mercado, ha obligado a muchas instituciones que tradicionalmente fueron tanto donantes como asistencialistas, a convertirse en organismos con un comportamiento más empresarial. Conceptos tales como, clientes, costos, calidad, DRH, desarrollo del producto, sólo para mencionar unos cuantos, comenzaron a penetrar en las filosofías institucionales. Gracias a una exitosa aplicación local o aun, a su planteamiento directo por el lado de las instituciones usuarias, muchas organizaciones (privadas y estatales) de diferentes áreas a las del desarrollo empresarial para ciertas instituciones locales este desarrollo permite la oportunidad de vender sus conocimientos, ampliar su espectro de acción y cofinanciar las actividades para sus grupos meta como parte de su misión institucional.



21. Problemas a abordar

La estrategia de descentralización y liberalización conlleva el difícilmente puede considerarse una solución. Además de ser tan oneroso e imposible de seguirlo, pareciera que entra en conflicto con la misión social de la cooperación técnica.

A pesar de una red internacional **dinámica y de medios virtuales** como el Internet, el intercambio entre los actores ECDEPRO – MYPE y unidades productivas seguirá siendo obstaculizado y limitado por la educación de los microempresarios – ya que algunos no cuentan con una formación educativa mínima - . Una vez que el sistema comienza a correr libremente, es más y más difícil hacer el seguimiento de lo nuevo y sistematizar experiencias valiosas pues exprime los escasos recursos.

Finalmente, y no menos importante, hay obstáculos similares que enfrentar cuando se refiere a la realización de evaluaciones del impacto. En general, es difícil entre los mismos actores, captar la efectividad del proyecto ECDEPRO – MYPE en capacitación basada más en principios metodológicos (para hacerla más moldeable a las realidades locales) **que en fórmulas y productos estandarizados**. Y aún más, si el interés principal es el fortalecimiento de las competencias empresariales.

22. Requerimientos y necesidades detectadas en los Microempresarios del departamento de La Paz con relación al proyecto Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz ECDEPRO - MYPE

La primera pregunta que debemos hacernos, primero que nada, es por qué los adultos desean aprender. Como regla, a los niños ni se les pregunta si desean aprender y tampoco se les da una razón para hacerlo. La sociedad establece que un niño tiene que aprender y para la mayoría de los niños es sólo natural que deben aprender para encontrar su lugar en la sociedad. Para los adultos esto es diferente. Esto es más una decisión consciente para ellos. Tienen



razones muy específicas para desear aprender algo y son los que deciden cuándo, cómo y con quién lo aprenderán.

22.1 Necesidad de Aprender

Una cosa que seguramente se debe incluir aquí es la **necesidad de aprender**. Cuando los adultos se inscriben para un taller, lo hacen ya sea con el propósito de tratar de establecer un negocio independiente, o porque ya son independientes y detectaron que tienen debilidades en áreas específicas. Idealmente, suponer que los participantes llegan al curso con un conocimiento general de sus problemas y que están abiertos al contenido del curso. Sin embargo, éste puede no ser el caso.

Las claras necesidades de aprender a menudo prueban ser contraproducentes para seguir con un taller: El participante paga por una acción y espera un servicio que ha definido muy claramente. Le tienen que proporcionar el material educativo desde fuera, en formato escrito y estructurado. Los participantes se ven a sí mismos como consumidores de un servicio y por lo tanto creen que no tienen que hacer nada, que el facilitador les proporcionará conocimiento. Este tipo de participante espera que los talleres sean conducidos como conferencias. Esperan que les suministren un extenso material escrito que contenga la información exacta que acaban de escuchar. No esperan desempeñar un rol activo en el seminario. Un modo de contrarrestar este problema es proporcionando información previamente. Igualmente, sucede a menudo que el estilo de los cursos propuestos en el **Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz ECDEPRO** - r a través de las historias de ex participantes, o está claramente demostrado por la implementación exitosa de los participantes, de aquello aprendido en los cursos de la Universidad Mayor de San Andrés - UMSA. En este caso, puede suponer que los participantes tienen grandes expectativas de aprendizaje, combinada con una disposición propia para desempeñar un rol activo en este proceso.



22.2 Deseos Afectivos

Paralelamente a los deseos de aprender, hay otras expectativas que los microempresarios desean lograr por medio de una educación adicional y en muchos casos estas son de mayor importancia que **el deseo de aprender**: Se trata de deseos afectivos y socio-comunicativos. Por deseos afectivos entendemos el área de los sentimientos y actitudes. Un participante en un curso educativo adicionalmente desea sentirse confortable y tener el sentimiento de “estar obteniendo algo de aquello”. Estos participantes quieren saber que son respetados y hasta cierto grado también buscan un cambio de rumbo, esperando obtener de este modo un poco de entusiasmo. El inscribirse en un curso de ECDEPRO - MYPE también va acompañado a menudo de expectativas inciertas respecto a las demandas que les harán en él. Como resultado, el participante espera verse confrontado con esos temores de una manera u otra.

22.3 Deseos sociales y comunicativos

Finalmente, una mayor educación es de muchas maneras, un evento social: Un microempresario tiene la oportunidad de encontrar a otras personas, quizás de establecer contactos empresariales y profesionales importantes, o está buscando un foro para intercambiar experiencias, buscando nuevos estímulos y personas que estén en la misma situación empresarial para desarrollar contactos para el futuro. Esos motivos son clasificados como **deseos sociales y comunicativos** y también son denominados como motivos de contacto. En algunos casos, los cursos de ECDEPRO - MYPE se ubicarán directamente dentro de las actividades recreativas, mientras que en otros círculos culturales serán considerados principalmente por su aspecto empresarial. Cuanto más se considere que la participación en un curso ECDEPRO - MYPE es por motivos de aprendizaje, menos probable será que el participante sea consciente de esa motivación en particular. Sin embargo, esas motivaciones están presentes de manera latente y deben ser tomadas en cuenta. Cuando los participantes están familiarizados con lo que ocurre en los cursos ECDEPRO - MYPE, a través de



“Estudio: Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas del departamento de La Paz”

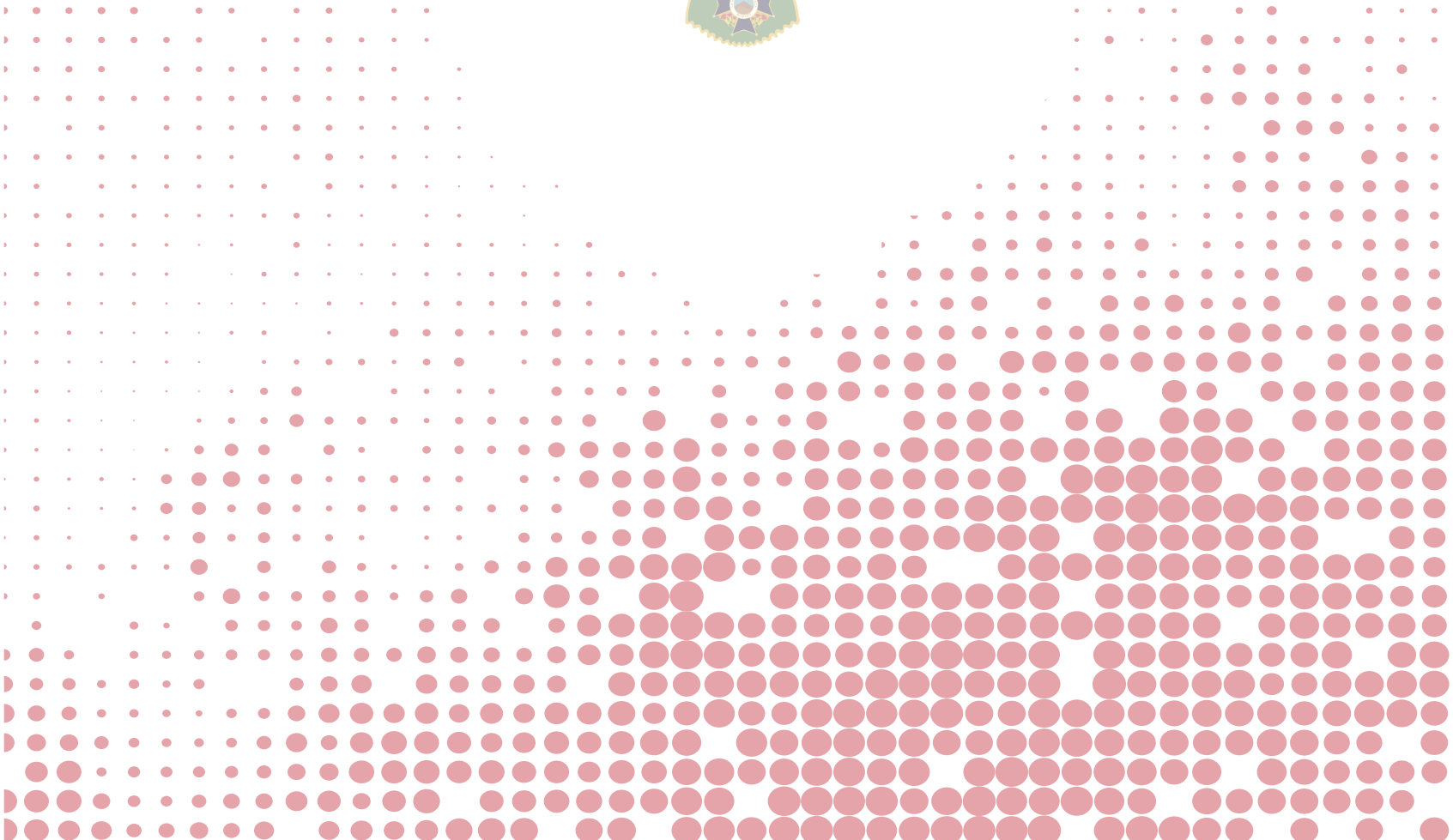


otras personas, entonces tienen la seguridad de esperar un vínculo personal más fuerte con otros participantes y/o procesos de grupo más intensos que en otras actividades educativas.



BIBLIOGRAFIA

- Briones, Guillermo. Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación Aplicadas a la Educación y las Ciencias Sociales. Módulo 2: Tipos de investigaciones y de diseños metodológicos. PIIE, 2ª edición, Santiago, 1988.
- CEIBA, Boletín. Una mirada conspicua a la Sostenibilidad de las ONG en Centroamérica. www.arias.or.cr, 2001
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Argentina) y Banco Interamericano de Desarrollo (Argentina). “El Capital Social”. Editora Edilab. Argentina, 1998.
- PROMICO, Microempresas en América Central, www.sipromicro.org, 2001
- Kolb, David: The Learning Style Inventory Technical Manual. Boston 1976.
- McCarthy, Bernice, 4-MAT in Action, Creative Lesson Plans for Teaching to Learning Styles Through Right/Left Mode Techniques, Excel, 1983.
- McCarthy, Bernice, The 4-MAT System, Teaching to Learning Styles Through Right/Left Mode Techniques, Excel, 600 Enterprise Drive, #101, Oak Brook, IL 60521, 1981.
- Novak, Joseph and Bob D. Gowin: Learning to Learn, Cambridge University Press, 1984.
- Rudinger, G.: Intelligenz im Alter., Diss. Bonn 1971.
- Schale, K. W./Parham, J. A.: Cohort-Sequentail Analyses of Adult Intellectual Development. In: Dev. Psych. 13 (1977), S. 649 ff.
- ADAMSON, A. (2007). BrandSimple: How the Best Brands Keep it Simple and Succeed. Palgrave Macmillan.
- AKEER, DAVID. (2002). Construir marcas poderosas. Editorial 2000 -
- RIES, A. and RIES, L. (2000). Las 22 leyes inmutables de la marca. McGraw-Hill.





IICCA - Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas
Calle Jacinto Benavente N° 2190, casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi).
Telf. (591-2) 2415255 - 2420521 | www.iicca.edu.bo | iicca@umsa.bo - info@iicca.edu.bo

