

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



TRABAJO DIRIGIDO

**“DIAGNOSTICO Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS
DEL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ”**

POSTULANTES:

- *UNIV. RIVERA GOMEZ MAURICIO ANDRES*
- *UNIV. VARGAS LOAYZA WILSON LUIS EDUARDO*

DIRIGIDO POR:

TUTOR INSTITUCIONAL: *LIC. NINOSKA SALAZAR VALDIVIA*
TUTOR ACADEMICO: *LIC. GILBERT MENDEZ RAMALLO*

LA PAZ – BOLIVIA
2016

DEDICATORIA

Para triunfar en la vida no es importante llegar primero, para triunfar simplemente hay que llegar. Al culminar uno de nuestros objetivos dedicamos el siguiente trabajo a:

Dios, por ser el creador de la vida y por darnos fuerza para no desfallecer ante las adversidades y vencer todos los obstáculos.

Nuestros padres, Víctor Hugo Rivera Tejerina y Vilma Andrea Gómez Reyes; María Luz Loayza Cornejo por ser el pilar de nuestra formación, gracias por su cariño, comprensión y sacrificio han hecho posible la culminación de esta etapa de nuestras vidas. Hoy retribuimos parte de su esfuerzo con este logro que no es nuestro sino el de ustedes, por lo cual viviremos eternamente agradecidos.

A mi esposa Nilza Silva Sánchez por haber estado a mi lado en todo momento, apoyándome y brindándome todo su apoyo, comprensión y por sobre todo su amor.

A nuestros hermanos y hermanas, Juan Gabriel Rivera Gómez; Luz Nataly Márquez Loayza por esa lucha incansable de ayudarnos a seguir adelante, por el tiempo que nunca podremos devolverles, pero sí agradecerles.

A mis abuelos, María Luisa Reyes Beltrán y Celso Gómez Rodríguez (+) dedico mi esfuerzo y dedicación a su memoria por haber sido ejemplo de lucha, sencillez y perseverancia.

A nuestros docentes, por cultivar nuestras mentes impartiendo sus conocimientos.

A nuestros amigos gracias por su apoyo leal y sincero.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia dar un agradecimiento a Dios por darnos la vida, salud y por permitirnos llegar hasta este momento tan importante en de nuestras vidas.

Agradecer a nuestros padres y familiares que fueron tan maravillosos, por guiarnos en todo momento y por darnos la fuerza necesaria para realizar el presente trabajo.

En el presente trabajo queremos hacer un humilde reconocimiento a nuestro Tutor Académico Lic. Gilbert Méndez Ramallo y a nuestra Tutora Institucional Lic. Ninoska Salazar Valdivia que han contribuido en la formación profesional y humano, los mismos que sin sus enseñanzas y atenciones, así como, de la amistad, la cual no podemos definir, pero sí incluir su grandeza y valía.

Expresar nuestro sincero agradecimiento a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz quien nos abrió las puertas para poder realizar el presente trabajo.

Agradecemos también a las empresas inscritas en la Incubadora de Empresas la colaboración y la disponibilidad de su tiempo para la realización del presente trabajo.

Al concluir este trabajo de investigación y para concluir nos es muy grato expresar nuestros agradecimientos a las Autoridades Administrativas de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

Y un agradecimiento especial a todas aquellas personas que siempre estuvieron con nosotros, motivándonos para salir adelante.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación responde a las necesidades de un Plan Estratégico para la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

La propuesta de un Diagnóstico y Diseño de un Plan Estratégico Institucional va a comprender en diagnosticar el nivel de competencias y diseño del programa de capacitación para los Emprendedores, el cual va a permitir incrementar el nivel sector emprendedor y valorar de forma integral el Emprendedurismo en la ciudad de La Paz. La Incubadora de Empresas con la finalidad de desarrollar la capacitación, aprendizaje, adaptación e innovación de los Emprendedores, generado así asesores técnicos y herramientas con ventajas competitivas, capaz de responder al nuevo entorno económico.

El nivel de esta investigación fue de tipo descriptiva y exploratoria, con diseño bibliográfico y de campo, ya que se realizó una exhaustiva recolección de datos teóricos.

Los resultados se obtuvieron a través de la aplicación de entrevistas, encuestas y análisis documental que permitieron identificar aquellas competencias que son primordiales para capacitar a los asesores técnicos y emprendedores que pertenecen a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Revista Agenda Digital Bolivia	2
1.1.2.	ASOFIN	5
1.1.3.	Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010)	6
1.2.	Planteamiento del Problema	10
1.3.	Formulación de Objetivos.....	11
1.3.1.	Objetivo General	11
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	11
1.4.	Resultados.....	12
1.5.	Alcance	12
1.5.1.	Temático.....	12
1.5.2.	Temporal	12
1.5.3.	Geográfico	13
1.5.4.	Institucional.....	13

CAPITULO II

REFERENCIAS TEORICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1.	Referencias Teórico – Conceptuales.....	14
2.1.1.	Plan Estratégico	14
2.1.2.	Modelo de Plan Estratégico	15
2.1.2.1.	Los Estrategas.....	15
2.1.2.2.	El Direccionamiento Estratégico.....	15
2.1.2.3.	El Diagnostico Estratégico.....	16

2.1.2.4.	Opciones Estratégicas.....	16
2.1.2.5.	Formulación Estratégica.....	16
2.1.2.6.	Control Estratégico	16
2.1.3.	Incubadora de Empresas.....	17
2.1.4.	Matriz FODA.....	17
2.1.5.	Declaración de Misión y Visión	17
2.1.6.	Declaración de los Objetivos	18
2.1.7.	Líneas Estratégicas.....	18
2.1.8.	Estrategias.....	19
2.1.8.1.	Estrategia Empresarial.....	20
2.1.9.	Alianza Estratégica	20
2.2.	Trabajos Previos.....	20
2.3.	Referencias Organizacionales y Legales	21
2.3.1.	Referencias Organizacionales	21
2.3.1.1.	Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz	21
2.3.1.2.	Misión de la Incubadora de Empresas	23
2.3.1.3.	Visión de la Incubadora de Empresas.....	24
2.3.1.4.	Valores de la Incubadora de Empresas	24
2.3.1.5.	Objetivos de la Incubadora de Empresas	25
2.3.1.5.1.	Objetivo General de la Incubadora de Empresas	25
2.3.1.5.2.	Objetivos Específicos de la Incubadora de Empresas.....	25
2.3.1.5.3.	Funciones de la Incubadora de Empresas.....	26
2.3.2.	Referencia Legal	26
2.3.2.1.	Constitución Política del Estado Plurinacional, de 7 de febrero de 2009	26

2.3.2.2.	Ley N° 306, de 8 de noviembre de 2012, Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal.....	27
2.3.2.3.	Ley N° 031, de 19 de julio de 2010, Ley Marco de Autonomías Andrés Ibáñez.	28
2.3.2.4.	Ley N° 2209, de 8 de junio de 2001, Ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.	29
2.3.2.5.	Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO).....	30
2.3.2.6.	Reglamento N° 2029, de 12 de octubre de 2009, Reglamento para el Registro y Acreditación de Unidades Productivas.	31

CAPITULO III

ENFOQUE METODOLOGICO

3.1.	Tipo de Intervención.....	32
3.1.1.	Tipo de Investigación	32
3.1.1.1.	Investigación Exploratoria.....	32
3.1.1.2.	Investigación Descriptiva.....	32
3.2.	Universo o Población de Estudio	33
3.3.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	35
3.3.1.	Muestreo Aleatorio Simple	36
3.3.2.	Sujetos de Investigación	36
3.4.	Selección de Métodos y Técnicas	38
3.4.1.	Método de la Observación	38
3.4.2.	Entrevista Semiestructurada.....	38
3.4.3.	Procesamiento de Datos.....	49

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1.	Resultados de las Entrevistas.....	50
------	------------------------------------	----

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.	Introducción	69
5.2.	Objetivos	69
5.3.	Alcances	70
5.4.	Resumen Ejecutivo.....	70
5.5.	Desarrollo de la Propuesta.....	71
5.5.1.	Propuesta de Plan Estratégico para la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.....	72
5.5.1.1.	Misión	72
5.5.1.2.	Visión.....	72
5.5.1.3.	Objetivos Estratégicos	72
5.5.1.4.	Valores	72
5.5.1.5	Análisis matriz FODA.....	73
5.5.1.5.1	Cruce de Variables Análisis Matriz FODA.....	74
5.5.6.	Conclusiones del Diagnostico.....	77
5.5.7.	Identificación de Líneas Estratégicas	77
5.6.	Propuesta de Líneas Estratégicas	78
5.6.1.	Línea Estratégica N° 1	78
5.6.2.	Línea estratégica N° 2.....	83
5.6.3.	Línea estratégica N° 3.....	90
5.6.4.	Línea estratégica N° 4.....	95

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones	97
6.2.	Recomendaciones.....	100

BIBLIOGRAFIA	105
---------------------------	-----

PAGINAS DE INTERNET DE CONSULTA	107
--	-----

ANEXOS

ANEXO 1	108
---------------	-----

ANEXO 2	109
---------------	-----

ANEXO 3	110
---------------	-----

ANEXO 4	112
---------------	-----

ANEXO 5	114
---------------	-----

ANEXO 6	116
---------------	-----

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1: Aportes al PIB y Generación de Empleo en Bolivia	3
---	---

CUADRO Nº 2: Desarrollo Sostenible Bolivia	4
--	---

CUADRO Nº 3: Desarrollo Sostenible Bolivia	4
--	---

CUADRO Nº 4: Generación de Empleos	5
--	---

CUADRO Nº 5: Emprendedores Nacientes	6
--	---

CUADRO Nº 6: Tasa de Actividad Emprendedora	7
---	---

CUADRO Nº 7: Uso de Nuevas Tecnologías.....	8
---	---

CUADRO Nº 8: Capacitación a Emprendedores	8
---	---

CUADRO Nº 9: Cierre de Negocios	9
---------------------------------------	---

CUADRO Nº 10.....	33
-------------------	----

CUADRO Nº 11	37
--------------------	----

CUADRO Nº 12.....	39
-------------------	----

CUADRO Nº 13	43
--------------------	----

CUADRO Nº 14.....	73
-------------------	----

CUADRO Nº 15.....	74
-------------------	----

CUADRO Nº 16.....	102
-------------------	-----

INDICE DE PROPUESTAS

PROPUESTA Nº 1	78
PROPUESTA Nº 2	81
PROPUESTA Nº 3	82
PROPUESTA Nº 4	82
PROPUESTA Nº 5	83
PROPUESTA Nº 6	85
PROPUESTA Nº 7	88
PROPUESTA Nº 8	88
PROPUESTA Nº 9	89
PROPUESTA Nº 10	89
PROPUESTA Nº 11	90
PROPUESTA Nº 12	91
PROPUESTA Nº 13	94
PROPUESTA Nº 14	95
PROPUESTA Nº 15	96

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº 1: Aportes al PIB y Generación de Empleo en Bolivia	3
GRAFICO Nº 2: Muestra de Tamaño de Empresas de Acuerdo a Participacion	4
GRAFICO Nº 3: Generación de Empleo por Tamaño de Empresa.....	5
GRAFICO Nº 4: Emprendimientos Por Departamentos	6
GRAFICO Nº 5: Tasa de Actividad Emprendedora	7
GRAFICO Nº 6: Uso de Nuevas Tecnologías	8
GRAFICO Nº 7: Capacitación a Emprendedores	9
GRAFICO Nº 8: Cierre de Negocios	10

GRAFICO N° 9.....	51
GRAFICO N° 10.....	52
GRAFICO N° 11.....	52
GRAFICO N° 12.....	53
GRAFICO N° 13.....	54
GRAFICO N° 14.....	54
GRAFICO N° 15.....	55
GRAFICO N° 16.....	61
GRAFICO N° 17.....	62
GRAFICO N° 18.....	66
INDICE DE FIGURAS	
FIGURA N° 1.....	71

INTRODUCCION

El presente Trabajo de Investigación busca proponer el Plan Estratégico para la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, ya que las estrategias y los convenios y/o alianzas que viene manejando la Incubadora son un tanto empíricos, pues lo que el emprendedor necesita es un apoyo más fuerte, por esas razones es que se estudiara a aquellos sectores que estén directamente vinculados con los Emprendimientos.

Pertinencia del Trabajo Dirigido

La Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz deberá generar un entorno favorable que facilitara el desarrollo de emprendedores en base a la articulación de estrategias público – privadas, que posibiliten el desarrollo de negocios sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, diversificando las actividades productivas.

Las principales funciones y atribuciones de la Incubadora de Empresas son; capacitar y promover el acceso a servicios de asistencia técnica en herramientas de emprendedurismo; el acceso a servicios de asistencia técnica en gestión empresarial y generación de nuevos negocios; generación de redes de emprendedores; promover el desarrollo y establecimiento de alianzas estratégicas institucionales en apoyo de los emprendedores; promover el desarrollo de concursos que incentiven y apoyen a emprendedores; promover el desarrollo entre emprendedores y migrantes; Impulsar el desarrollo de negocios de carácter, privado o mixto, que canalicen la energía y capacidad de potenciales emprendedores; promover y realizar exploraciones de mercados que posibiliten la identificación de oportunidades de negocios; otras que le sean asignadas por la autoridad superior.

El objetivo que se pretende lograr es el siguiente: Proporcionar un instrumento administrativo en el área estratégica, que contribuya a mejorar el desempeño y elevar el nivel de eficiencia administrativa de la Incubadora de Empresas del

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, para que este pueda generar herramientas que ayuden a los emprendedores, tomando como ejemplo la política pública “PARA VIVIR BIEN”.

Por lo tanto para el presente trabajo se ha estructurado en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se expondrán los aspectos generales, como ser los antecedentes relacionados con el trabajo de investigación, el planteamiento del problema y los objetivos, general y específicos, el alcance y las bases metodológicas de la investigación.

El segundo capítulo estará conformado por referencias teóricas en el cual se enmarcara el desenvolvimiento teórico conceptual con relación a los objetivos del trabajo, finalmente se encontraran las referencias legales.

El tercer capítulo contendrá la metodología de la intervención donde se explicara el método que seguirá la investigación y el tipo de intervención a utilizar será: Universo de estudio, el tipo de muestra, las fuentes de investigación y el proceso de datos.

El cuarto capítulo presentara los resultados y discusiones que se extrajeran del análisis de las encuestas que se elaboraran.

El quinto capítulo describirá la propuesta de mejoramiento el cual será el resultado de toda la investigación realizada la cual propondrá las líneas estratégicas.

Para finalizar, el sexto capítulo se expondrá las conclusiones y recomendaciones del Diagnóstico y Diseño del Plan Estratégico de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

Para algunas personas el Emprendimiento es considerado como un concepto nuevo; sin embargo, esta característica como tal siempre ha estado presente a lo largo de la humanidad. El Emprendimiento es la capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas.

La palabra Emprendimiento viene del francés “entrepreneur”, que significa “pionero”; se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. Así mismo, este término se atribuyó a aquellas personas que fueron innovadoras o agregaron valor a un producto ya existente.

Ser Emprendedor requiere habilidades no solo a nivel individual, sino también de manera colectiva. Una de las razones por las cuales este término se ha vuelto importante en la última década es el resurgimiento de la manera como se han manejado las situaciones económicas y como estas han sido superadas con nuevas ideas de negocios en servicios y producción. Por lo tanto, la acepción que se tome será a la que se refiere a la aptitud y actitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, que va más allá, que le permite dar un paso más. Una persona emprendedora es capaz de aprovechar las situaciones de insatisfacción, los momentos de rutina, de poco crecimiento personal y laboral para desencadenar situaciones de satisfacciones y nuevos logros.

El movimiento de las Incubadoras de Empresas comenzó en la década de los años 30's en la Universidad de Stanford, en el Valle de Silicón, en los Estados Unidos. A través de estas Incubadoras se estimuló la creación de empresas o



productos intensivos en tecnología, a partir del conocimiento generado y del capital humano formado en universidades y centros de investigación.

A partir de la década de los 70's la eficiencia de las Incubadoras fue reconocida en el ámbito mundial y su número comenzó a crecer significativamente.

Se pueden denominar Incubadoras de Empresas, Viveros de Empresas, Centro de Promoción Empresarial, Centros de Apoyo a Emprendedores, o como se estime conveniente. Su objetivo primordial es la de orientar la promoción de la innovación, como medio para poder recuperar la capacidad empresarial en un mercado cada vez más cambiante y más competitivo, crear nuevas fuentes de trabajo y de esta forma disminuir la alta tasa de desempleo.

Los países y regiones al atravesar momentos difíciles en materia de desarrollo económico han visualizado en las Incubadoras, un instrumento de apoyo complementario a políticas públicas o privadas, puesto que permiten tener un vínculo con el sector empresarial, educativo y el gobierno, logrando con ello conjuntar recursos tanto materiales como de capital humano que fortalecen el desarrollo económico y social.

1.1.1. Revista Agenda Digital Bolivia

Según datos estadísticos obtenidos de la revista Agenda Digital Bolivia, se puede apreciar en el Cuadro N°1 y Gráfico N°1, que en el Estado Plurinacional de Bolivia, las grandes empresas son las que aportan más al PIB NACIONAL, pero son las MYPES, PYMES y EMPRENDIMIENTOS, las que generan mayor empleo en Bolivia.

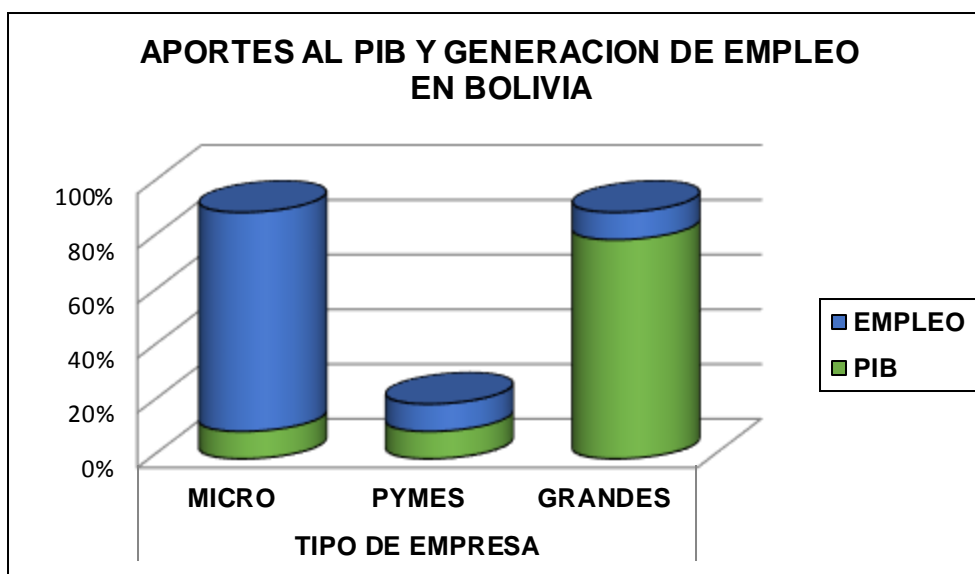


CUADRO N° 1: Aportes al PIB y Generación de Empleo en Bolivia

APORTES AL PIB Y GENERACION DE EMPLEO EN BOLIVIA			
	MICRO	PYMES	GRANDES
PIB	10%	10%	80%
EMPLEO	80%	10%	10%

Fuente: Agenda Digital Bolivia

GRAFICO N° 1: Aportes al PIB y Generación de Empleo en Bolivia



Fuente: Agenda Digital Bolivia

Según datos estadísticos obtenidos de la revista Agenda Digital Bolivia, se puede apreciar en los Cuadros N°2 y N°3 y Gráficos N°2 y N°3 que actualmente el Municipio de La Paz distribuye en porcentajes la participación de los cuales 80% son Microempresa, 13% son Pequeñas, 5% son Medianas y 2% Grandes. Según datos estadísticos las MIPyME, se constituyen como los principales generadores de empleo con el 83%.

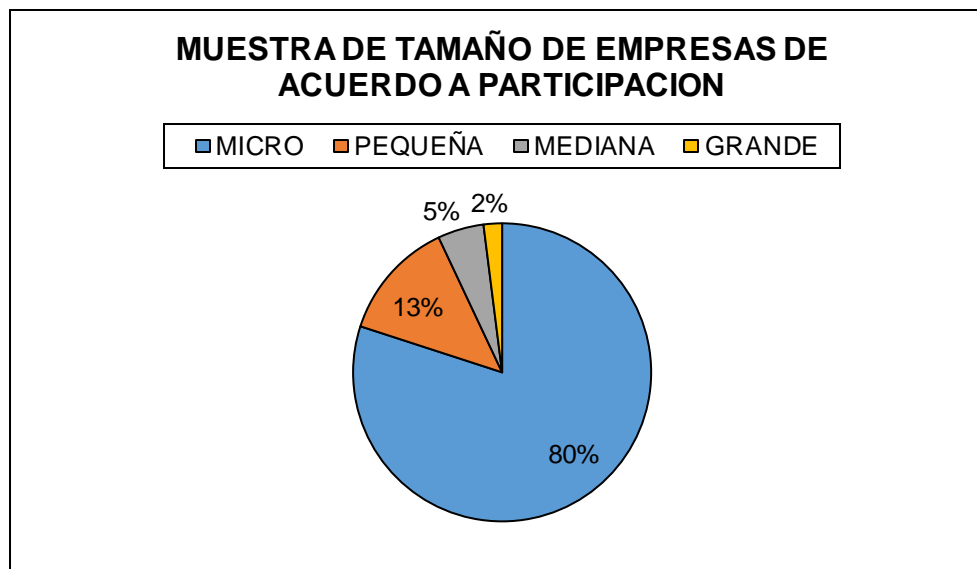


CUADRO N° 2: Desarrollo Sostenible Bolivia

DESARROLLO SOSTENIBLE BOLIVIA	
TAMAÑO EMPRESA	PARTICIPACION
MICRO	80%
PEQUEÑA	13%
MEDIANA	5%
GRANDE	2%
TOTAL	100%

Fuente Agenda Digital Bolivia

GRAFICO N° 2: Muestra de Tamaño de Empresas de Acuerdo a Participación



Fuente Agenda Digital Bolivia

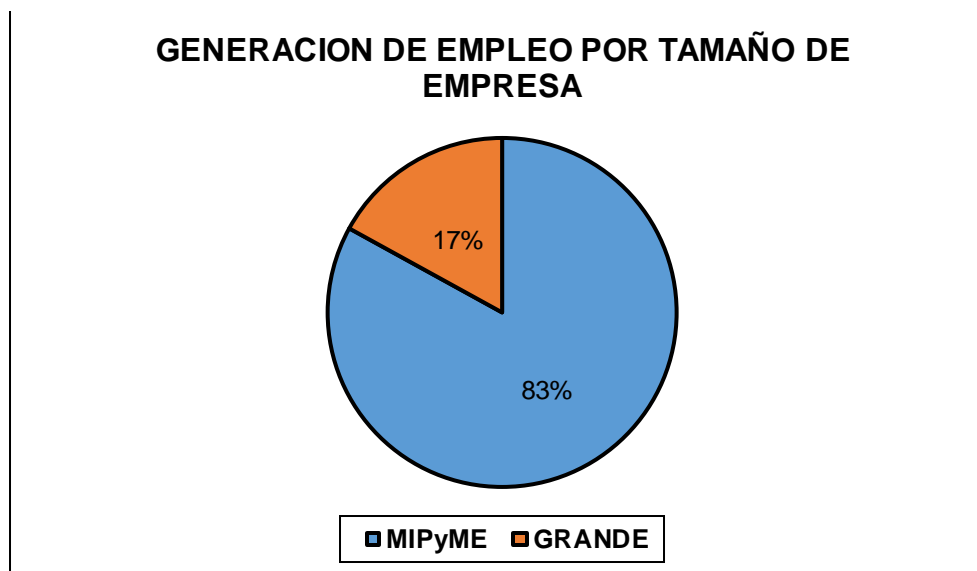
CUADRO N° 3: Desarrollo Sostenible Bolivia

DESARROLLO SOSTENIBLE BOLIVIA	
TAMAÑO EMPRESA	GENERACION DE EMPLEO
MIPyME	83%
GRANDE	17%
TOTAL	100%

Fuente Agenda Digital Bolivia



GRAFICO N° 3: Generación de Empleo por Tamaño de Empresa



Fuente: Agenda Digital Bolivia

1.1.2. ASOFIN

Según el boletín de la Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Micro finanzas (ASOFIN), podemos apreciar en el Cuadro N°4, que dio a conocer que hasta la gestión 2012, se generó en Bolivia un total de 1. 056.637 nuevos empleos, los cuales el Departamento de La Paz genero un total de 384.424 nuevos empleos, de estos en el área urbana se generó un total de 137.641 nuevos empleos, representando un 36% a nivel departamental y un 13% a nivel nacional.

CUADRO N° 4: Generación de Empleos

GENERACION DE EMPLEOS		
DEPARTAMENTO		A DICIEMBRE DE 2011
LA PAZ	EL ALTO	183137
	URBANO	137641
	RURAL	63646
BOLIVIA	TOTAL	1056637

Fuente: ASOFIN



1.1.3. Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010)

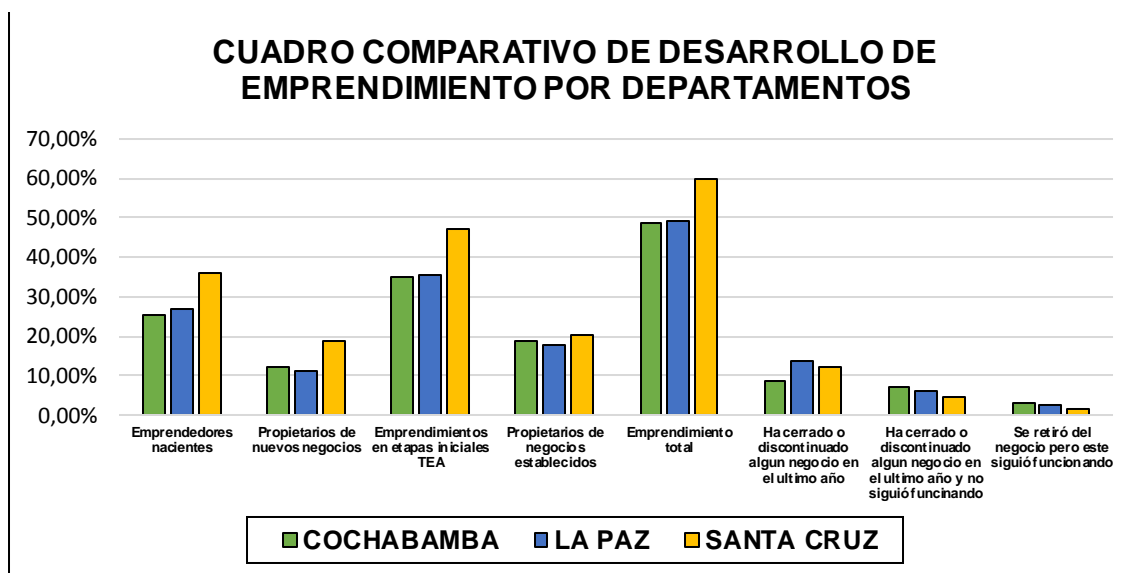
Como se aprecia en el Cuadro N°5 y Gráfico N°4, un estudio realizado el año 2010 por la Global Entrepreneurship Monitor (GEM), refleja que Bolivia tiene un 67% de Emprendedores nacies. La Municipalidad de La Paz tiene un 27% de Emprendedores nacies, y un Emprendimiento total de 49%.

CUADRO N° 5: Emprendedores Nacies

	Emprendedores nacies	Propietarios de nuevos negocios	Emprendimientos en etapas iniciales TEA	Propietarios de negocios establecidos	Emprendimiento total	Ha cerrado o discontinuado algun negocio en el ultimo año	Ha cerrado o discontinuado algun negocio en el ultimo año y no siguió funcionando	Se retiró del negocio pero este siguió funcionando
COCHABAMBA	25,42%	12,01%	35,00%	18,79%	48,70%	8,60%	6,90%	3,00%
LA PAZ	27,04%	11,36%	35,71%	18,00%	48,90%	13,90%	6,20%	2,70%
SANTA CRUZ	35,91%	18,97%	46,96%	20,35%	60,00%	12,00%	4,50%	1,47%

Fuente: GEM 2010

GRAFICO N° 4: Emprendimientos Por Departamentos



Fuente: GEM 2010

El estudio del GEM también nos muestra en el Cuadro N°6 y Gráfico N°5, que la tasa de actividad Emprendedora en el país está liderada por Santa Cruz con un 60%, siendo la única que supera al promedio nacional. Posteriormente están La Paz y Cochabamba prácticamente con el mismo nivel: 48.7%. Más



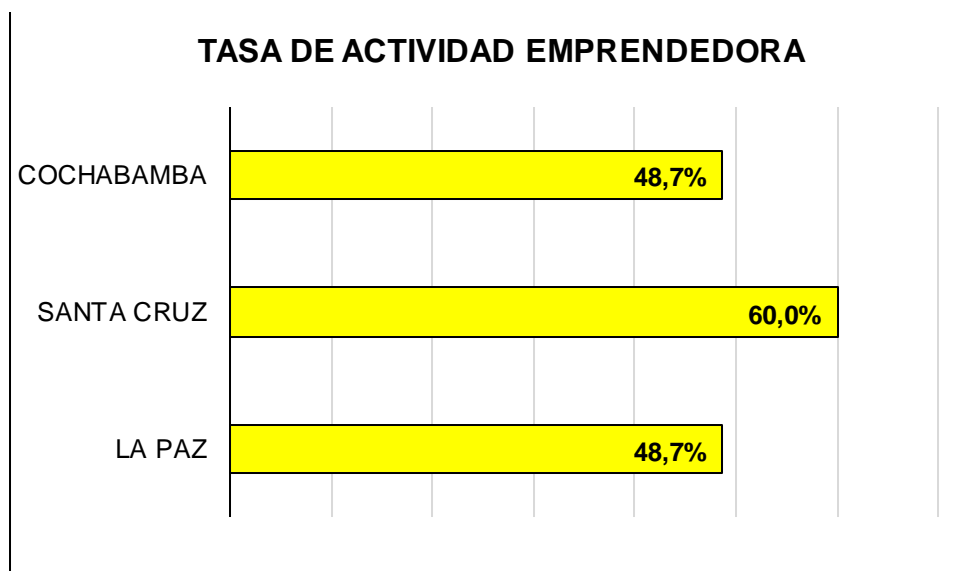
de la mitad de la población boliviana entre 18 a 64 años de edad, se encuentra realizando algún Emprendimiento (51.3%).

CUADRO N° 6: Tasa de Actividad Emprendedora

TASA DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA		
LA PAZ	SANTA CRUZ	COCHABAMBA
48,7%	60,0%	48,7%

Fuente: GEM 2010

GRAFICO N° 5: Tasa de Actividad Emprendedora



Fuente: GEM 2010

En el Cuadro N°7 y Gráfico N°6 podemos ver que la incorporación de nuevas tecnologías en sectores que requieren tecnología en Bolivia es de apenas el 0.9% (mucho menor que en el 2008: 4.8%), teniendo a Cochabamba en la mejor posición (0.9%), seguida de La Paz (0.7%) y Santa Cruz (0.6%).

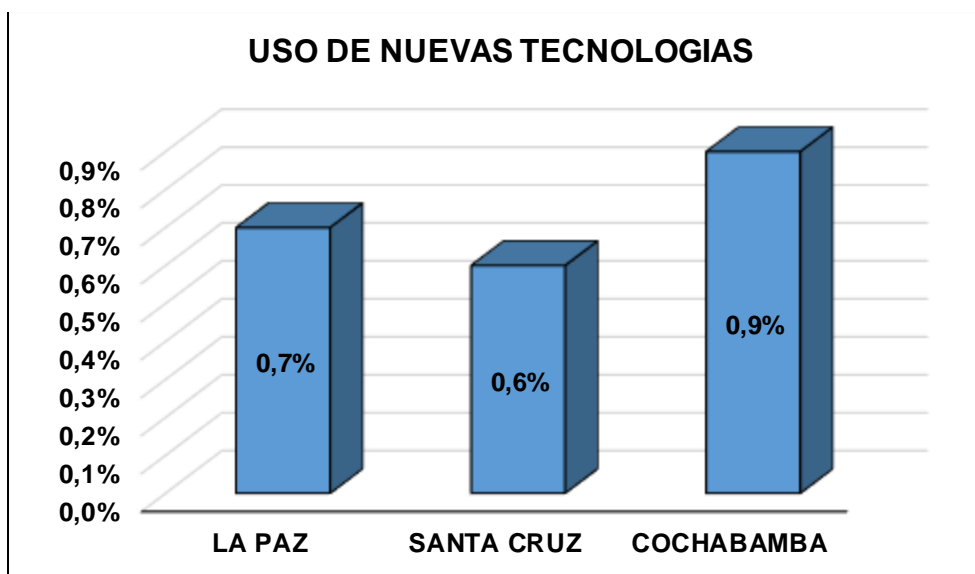


CUADRO N° 7: Uso de Nuevas Tecnologías

USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS		
LA PAZ	SANTA CRUZ	COCHABAMBA
0,7%	0,6%	0,9%

Fuente: GEM 2010

GRAFICO N° 6: Uso de Nuevas Tecnologías



Fuente: GEM 2010

Respecto a la capacitación recibida en iniciar y gestionar un negocio, podemos ver en el Cuadro N°8 y Gráfico N°7 que solo un 25% de la población boliviana entre 18 a 64 años de edad declara haberla recibido (con un incremento del 31% respecto al 2008).

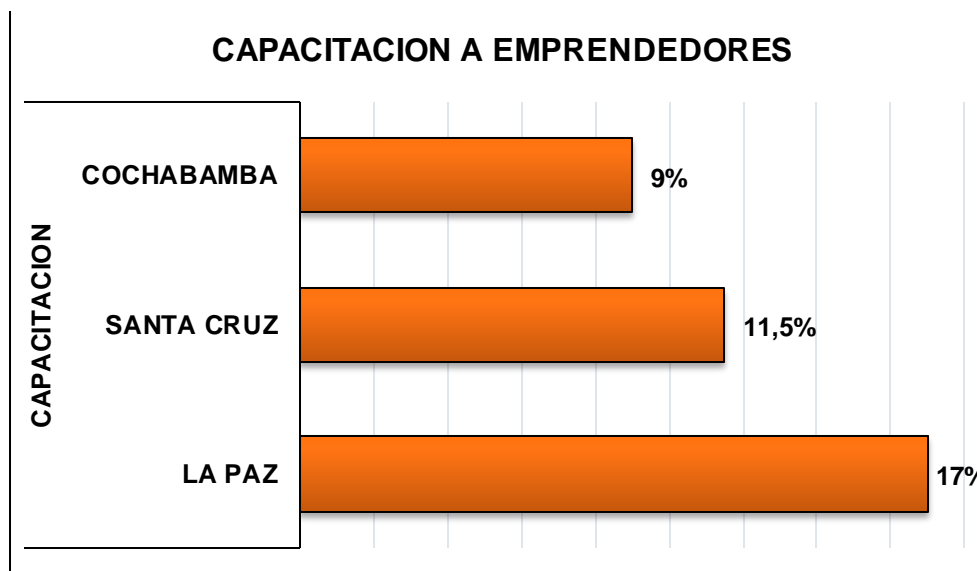
CUADRO N° 8: Capacitación a Emprendedores

CAPACITACION A EMPRENDEDORES		
LA PAZ	SANTA CRUZ	COCHABAMBA
17%	11,5%	9%

Fuente: GEM 2010



GRAFICO N° 7: Capacitación a Emprendedores



Fuente: GEM 2010

Por último se puede destacar del informe del GEM 2010, que La Paz tiene la mayor proporción de cierre de negocios (13.9%), seguido por Santa Cruz (12%) y en último lugar Cochabamba (8.6%), como se puede ver en el Cuadro N°9 y Gráfico N°8.

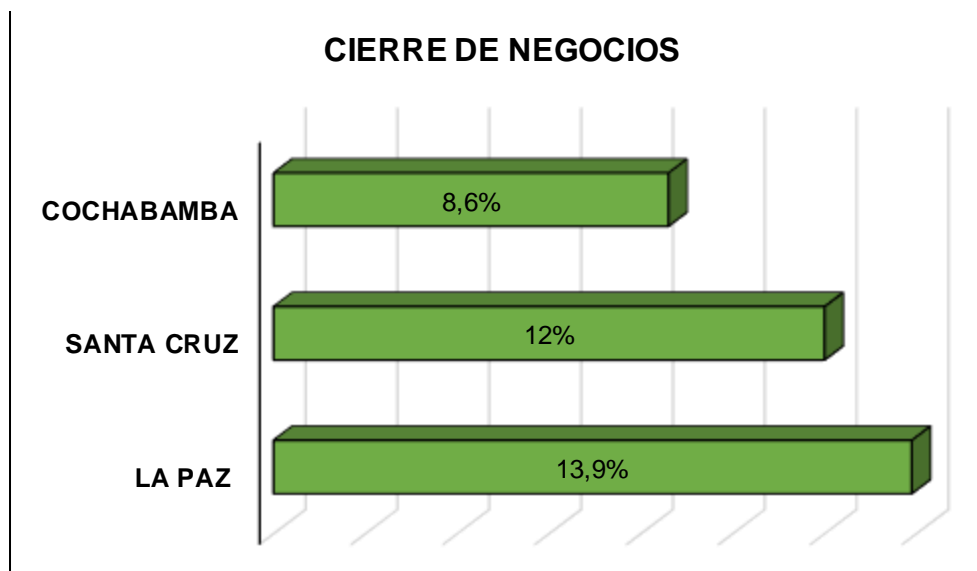
CUADRO N° 9: Cierre de Negocios

CIERRE DE NEGOCIOS		
LA PAZ	SANTA CRUZ	COCHABAMBA
13,9%	12%	8,6%

Fuente: GEM 2010



GRAFICO N° 8: Cierre de Negocios



Fuente: GEM 2010

1.2. Planteamiento del Problema

El concepto de problema es un vacío de conocimiento que el investigador descubre en una área temática, cuya solución requiere un proceso intelectual sistemático.¹

La Paz es un Departamento que tiene un gran potencial al momento de creación de empresas, pues se conoce que el paceño es por naturaleza un Emprendedor, ya sea por subsistencia o por que vio la oportunidad de hacerlo.

A través de una investigación preliminar, estudios previos, revisión documentaria y consulta a los funcionarios de dicha institución, se identificaron deficiencias que se muestran a continuación:

El problema radica que la Incubadora de Empresas, como programa de la Dirección de Competitividad y Emprendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se basa en metodologías capaces de llevar términos a los procesos de incubación y consolidación empresarial para la construcción

¹ PISCOYA Luis, “Investigación Científica y Educacional”, Amaru Editores, 2da edición, Lima – Perú.



de una sociedad productiva e inclusiva, pero lo que se pudo constatar fue que a pesar de ayudar a todas las personas interesadas en crear sus propias empresas, carece de un Plan Estratégico.

La Incubadora de Empresas como tal cuenta con los siguientes factores: misión, visión, objetivos, principios y valores, los cuales no son suficientes para poder llegar a tener un plan estratégico completo, por esos motivos se pudo identificar los siguientes problemas o falencias:

- ✓ La identificación y elaboración de su análisis FODA.
- ✓ La elaboración de líneas estratégicas para poder realizar convenios y/o alianzas estratégicas.

Es necesario resaltar que la Incubadora de Empresas como un canal directo a personas que quieran crear sus empresas, necesitara este Plan Estratégico, para poder tener un apoyo certero a todos y todas las personas interesadas.

En ese contexto nos vemos en la necesidad de realizar la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué necesidad tiene la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para tener un Plan Estratégico?

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proporcionar un instrumento administrativo en el área estratégica, que contribuya a mejorar el desempeño y elevar el nivel de eficiencia administrativa de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis interno de toda la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.



- ✓ Realizar un análisis externo de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
- ✓ Realizar entrevistas tanto interna como externa para elaborar el direccionamiento y diagnostico estratégico de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
- ✓ Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le permitan a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, tener un apoyo para con sus Emprendedores.

1.4. Resultados

Los resultados que la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz espera son:

- ✓ Propuesta de un plan estratégico.
- ✓ Mejorar los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Crear nuevas estrategias que determinen la creación de nuevas empresas
- ✓ Superar con éxito las posibles variaciones que pueda tener sin desviarse de sus objetivos y metas.

1.5. Alcance

1.5.1. Temático

La presente investigación conlleva las siguientes materias del pensum de estudio 99 de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés: Estadística, Marketing, Gestión Pública, Gestión Municipal y Gestión Estratégica.

1.5.2. Temporal

Para la presente investigación se procedió a realizar la recopilación y procesamiento de fundamentos utilizando la información cualitativa, con datos



estadísticos extraídos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), datos de la Asofin y de la revista Agenda Digital Bolivia.

1.5.3. Geográfico

La investigación fue desarrollada en el Departamento de La Paz, con el objeto de estudio en cuestión la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

1.5.4. Institucional

La investigación se llevó a cabo en la Incubadora de Empresas de la Dirección de Competitividad y Emprendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, ubicada en la Avenida Costanera entre las calles 1 y 2 Zona de Obrajes, al frente del cementerio celestial.



CAPITULO II

REFERENCIAS TEORICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1. Referencias Teórico – Conceptuales

2.1.1. Plan Estratégico

El concepto de estrategia, que en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Se comenzara con algunas de las definiciones más importantes a través de los siguientes años, se muestran a continuación para observar la evolución del concepto.

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "opponentes inteligentes."²

² MINTZBERG Henry y QUINN James, "El proceso de la estrategia", Editorial Prentice Hall, 1991.



"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."³

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."⁴

"El Plan Estratégico es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas." ⁵

2.1.2. Modelo de Plan Estratégico

El modelo que se usara en la presente propuesta de Plan Estratégico para la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, será el siguiente "GERENCIA ESTRATEGICA" de Humberto Serna el cual tiene 6 componentes:

2.1.2.1. Los Estrategas

Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

2.1.2.2. El Direccionamiento Estratégico

Se compone de tres partes:

a) Principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.

³ PORTER Michael, "Estrategia Competitiva", Editorial CECSA, México, 1991 – 1992.

⁴ R. David Fred. "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Pearson, 11a Ed. México, 2009.

⁵ H. Serna, "Planeación y Gestión Estratégica", RAM Editores, Bogotá, 1996.



b) Visión: Es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a dónde quiere llegar.

c) Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector.

2.1.2.3. El Diagnostico Estratégico

Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de un análisis como el FODA.

2.1.2.4. Opciones Estratégicas

Definido el diagnostico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la entidad, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

2.1.2.5. Formulación Estratégica

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

2.1.2.6. Control Estratégico

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y controlada, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria el control estratégico, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.



2.1.3. Incubadora de Empresas

Una incubadora de empresas es un programa que tiene por objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos o negocios de base tradicional y/o tecnológica brindando asistencia para que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa de despegue, en la cual son más vulnerables. En general, ofrece por tiempo limitado un espacio físico compartido con otras empresas y una vez vencido éste, las empresas graduadas pueden optar por una nueva localización e independizarse de la incubadora.

En este marco, cada una de las empresas es asistida y monitoreada separadamente y es incentivada de acuerdo a su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares y tamaño relativo, de manera que el estímulo sea oportuno en cada caso. Las incubadoras de empresas normalmente son patrocinadas, apoyadas y operadas por compañías privadas, entidades gubernamentales o universidades. Su propósito primordial es ayudar a crear y crecer empresas jóvenes dotándolas del apoyo necesario en servicios técnicos y financieros.

2.1.4. Matriz FODA

Se propone realizar la matriz FODA que es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves: identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización. El segundo elemento es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

2.1.5. Declaración de Misión y Visión

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzara por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe



responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Luego pasamos a preguntarnos ¿Cuál es nuestro negocio? Según Drucker esta pregunta equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

2.1.6. Declaración de los Objetivos

Los objetivos describen estados deseados de la organización y el grado hasta el cual se desea llegar. Los objetivos describen aquello que la organización requiere ser o llegar a ser. Los objetivos deben ser cuantificables. Se pueden establecer objetivos para todas aquellas áreas que la organización considera importantes. Los objetivos, configuran una orientación. No son órdenes, sino compromisos. No determinan el futuro, son medios para aplicar los recursos de la organización en la preparación del futuro.⁶

2.1.7. Líneas Estratégicas

Las líneas deben tener presente la realidad de la empresa, siendo una combinación de objetivos “estrella”, retadores, que darán brillo al plan y líneas “vivas” más orientadas a la operativa y próxima a la mejora organizativa. De

⁶ DI LONARDO Graciela y STAMATO Silvia, “El ABC del Gerenciamiento”, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2ª Edición, Argentina, 2012.



este modo, disminuimos la probabilidad de terminar con un Plan de “estertería” que termina siendo un elemento más decorativo en los despachos de dirección. Con ello, el Plan debe ir acompañado de indicadores de seguimiento medibles que lo hagan un elemento vivo en el tiempo, capaz de sufrir ajustes si es necesario.

Pese a ello, la presencia de una definición cercana a la realidad, no debe incluir todos los detalles de los proyectos que se van a desarrollar, pues debemos evitar convertir el plan en listas interminables de proyectos. Si se quiere incluir detalles, se pueden colocar en un apéndice.

Por otro lado, el plan debe integrar a toda la empresa, por lo que debemos cuidar el lenguaje, sin abusar de excesivos tecnicismos que no permitan que el mensaje llegue y se interiorice en todos los estamentos.

2.1.8. Estrategias

Queda por aclarar que tipos de estrategias existen, como se definen y en que situaciones se pueden aplicar. Hansen y Smith explicaron que la planeación estratégica implica “elecciones que ponen en riesgo los recursos” e “intercambios que sacrifican la oportunidad”. Las empresas destinan grandes cantidades de recursos y se enfocan en pocas estrategias para lograr un resultado incierto en el futuro. La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje.

Otro tipo de estrategias que se han utilizado en la planeación estratégica son las planeadas por Michael Porter en la década de 1980. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva en tres bases diferentes. Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.



Pero lo que utilizaremos en este trabajo será la estrategia de enfoque y la estrategia empresarial.

2.1.8.1. Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado contrarrestando la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.⁷

2.1.9. Alianza Estratégica

Una *Alianza Estratégica* liga facetas específicas de los negocios de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.⁸

Las principales ventajas de las alianzas estratégicas como una fuente de desarrollo empresarial, son por un lado, el acceso a nuevos mercados sin grandes inversiones y con mejores riesgos, y en segundo lugar, la utilización de sinergias comerciales y tecnologías. Sus riesgos potenciales son: el intercambio de conocimientos con los competidores y la pérdida de flexibilidad estratégica.⁹

2.2. Trabajos Previos

Dentro del Marco de Trabajos Previos, se define la existencia de trabajos relacionados con la presente investigación.

⁷ TARANTINO Salvatore, “Estrategia empresarial”, Perú, 2012.

⁸ YOSHINO Michael, “Strategic Alliances”, Harvard Business School Press. 1995.

⁹ BROOKE M. y MILLS W., “El Ejecutivo Visionario”, Colombia, 2000, cap. 1, pág. 17.



Título: PLAN ESTRATEGICO PARA IMPLEMENTAR UNA INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

Postulantes: Flores Gutiérrez Guery Widsor

Villca Madeni Aldo Jimmy

Tutor Institucional: Msc. Julio Cesar Daleney

Tutor Académico: Lic. Miriam Mallea

En este trabajo se pudo constatar la realidad en la que vive la ciudad de La Paz, pues se considera a los Emprendedores como la primera fuerza de ventas, generadoras de un altísimo porcentaje de mano de obra.

Conclusión: Analizando los estudios que se realizó y comparando con este trabajo de investigación, se llegó a la conclusión que a los Emprendedores les falta: El uso de tecnologías, financiamiento, carencia de mentalidad empresarial y muchos otros factores que hasta ahora se les han negado la participación competitiva en el mercado.

2.3. Referencias Organizacionales y Legales

2.3.1. Referencias Organizacionales

En las referencias organizacionales se describe a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, incluyendo solamente las características principales que serán relevantes al estudio en general y a los resultados en particular.

2.3.1.1. Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

Bolivia ha presentado un alto índice de actividad Emprendedora, sin embargo esta actividad no se traduce en una notoria tasa de crecimiento del país haciendo notar que estas actividades se dan por la necesidad que existe en la



población de generar alguna fuente de ingresos ante la ausencia de fuentes de empleo fijo.

Ante estos acontecimientos se han planteado diversos esfuerzos por impulsar la concreción de las ideas emprendedoras en empresas tangibles, entre ellos actores públicos y privados que no han podido lograr un trabajo integral dentro este proceso.

Por esta razón el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a través de la Secretaria Municipal de Promoción Económica ha estado promoviendo proyectos que logren sinergias entre actores públicos y privados a través de la aplicación de la Estrategia de Desarrollo Económico Local (EDEL), entre ellos la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

La Incubadora de Empresas es un programa del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, nace en fecha 18 de julio de 2012, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y sobre todo a impulsar la productividad y el emprendimiento, buscando asegurar la sostenibilidad de emprendimientos locales en su primer año de vida.

En el marco de la Estrategia de Desarrollo Económico Local (EDEL), el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a través de la Secretaria Mayor de Promoción Económica ha implementado la Incubadora de Empresas en La Paz con el propósito de generar nuevas empresas que dinamicen la economía local.

Este nuevo proyecto del municipio tiene como tarea cuidar de la etapa de implementación de las empresas y de brindar servicios adecuados para lograr su estabilización y sostenibilidad durante sus primeros años de vida, de modo que se garantice su perdurabilidad.

La Incubadora de Empresas a priorizado el trabajo con cuatro rubros del tejido empresarial paceño: Joyería, Artesanía, Desarrollo de software y Alimentos,



basado en principios de calidad, visión empresarial, innovación, enfoque de mercado, y responsabilidad social y ambiental.

Considerando a la innovación como uno de los factores básicos de desarrollo de los países avanzados, que no consiste solamente en la incorporación de tecnología sino debe prever las necesidades de mercado y a detectar nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones al menor costo posible.

La Incubadora de Empresas proporciona espacio físico, equipamiento y ofreciendo un servicio de capacitación a los nuevos emprendedores para que puedan tener estabilidad en sus negocios para que estos puedan trabajar, ser sostenibles y así a futuro poder convertirse en generadores de empleo. La incubadora forma parte de un complejo de servicios, con el objetivo de fortalecer la actividad productiva local, la infraestructura tiene la capacidad para acoger a 12 nuevas empresas, aunque cuenta con 8 espacios, donde ya funcionan servicios de capacitación y de asistencia técnica.

Actualmente la innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo de los países avanzados. La Innovación no consiste solamente en la incorporación de tecnología sino debe prever las necesidades de mercado y a detectar nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones al menor costo posible.¹⁰

2.3.1.2. Misión de la Incubadora de Empresas

“Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”.¹¹

La Misión de la Incubadora de Empresas se circunscribe totalmente en el concepto antes mencionado, ya que su misión indica que es una entidad de servicio público que en el Marco del Programa Municipal de Cultura

¹⁰ Modelo de Gestión 2013 - 2018 Incubadora de Empresas.

¹¹ FRANKLIN Enrique, “Organización de empresas”, Editorial McGraw-Hill, 2da. Edición, México, 2014.



Emprendedora se dedica a la formación de negocios innovadores y responsables, articulada con los 5 actores públicos y privados que conforman el ecosistema emprendedor en la ciudad de La Paz, conforme a una metodología capaz a término los procesos de incubación y consolidación empresarial.

En su calidad de Institución de carácter Municipal, el cumplimiento de esta misión será por medio de la proyección de su Plan Estratégico Institucional respecto a su proceso de incubación.

La Incubadora de Empresas no solo tiene la tarea de asesoramiento técnico a Microempresarios, sino también tiene la misión de constituir una sociedad productiva e inclusiva.

2.3.1.3. Visión de la Incubadora de Empresas

“La visión viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”¹²

La visión de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz concuerda totalmente al concepto previamente indicado, de esta manera la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, se consideró como un instrumento operativo de la Estrategia Municipal de Desarrollo Económico Local en el marco del Plan 2040, referente, en la generación y consolidación de emprendimientos innovadores en la ciudad de La Paz, con identidad territorial por su compromiso de integración y prestación de servicios a emprendedores con criterios de excelencia y gestión responsable.

2.3.1.4. Valores de la Incubadora de Empresas

- Transparencia.

¹² FLEITMAN Jack, “Negocios Exitosos”, Editorial McGraw – Hill, México, 2000.



- Compromiso social y medioambiente.
- Profesionalidad.
- Integración y concentración, con todos los actores que conforman el ecosistema de emprendimiento.
- Vocación de servicio.

2.3.1.5. Objetivos de la Incubadora de Empresas

2.3.1.5.1. Objetivo General de la Incubadora de Empresas

Generar un medioambiente propicio para el nacimiento y desarrollo de emprendimientos multisectoriales sostenibles, aminorando los riesgos de mortalidad de las empresas y dotando de los servicios necesarios para la implementación de empresas y ambientalmente responsables.

2.3.1.5.2. Objetivos Específicos de la Incubadora de Empresas

- Identificar potenciales emprendimientos que a través de la generación de sus propios modelos de negocios puedan lograr apertura de mercados.
- Apoyar el nacimiento, creación y aceleración de Emprendimientos y Emprendimientos dinámicos a través de la generación de un fondo de inversiones que permita en primera instancia financiar al arranque de las de las empresas.
- Creación de un ecosistema favorable para el desarrollo de empresas de crecimiento acelerado.
- Generar una comunidad de Emprendedores y Empresarios dinámicos, con visión empresarial basados en valores y con orientación al mercado.
- Establecer Emprendimientos con responsabilidad social y con el medio ambiente.



2.3.1.5.3. Funciones de la Incubadora de Empresas

- Fortalecer los conocimientos y competencias de los Emprendedores beneficiarios del proyecto a través de competencias empresariales.
- Brindar acompañamiento y supervisión al desarrollo de la empresa durante el periodo de incubación.
- Brindar herramientas específicas para el desarrollo adecuado de las empresas incubadas en su proceso de inserción al mercado.
- Brindar alternativas de promoción de empresas incubadas a través de la imagen de la Incubadora de Empresas.
- Consolidar y potenciar los elementos innovadores de las empresas incubadas.
- Facilitar el acceso a mercados a través de la generación de un fondo de inversión para Emprendimientos.
- Inserción de temas de responsabilidad social y ambiental en las empresas incubadas.

2.3.2. Referencia Legal

En el Marco Legal, se considera Normas y Reglamentos que rigen a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

2.3.2.1. Constitución Política del Estado Plurinacional, de 7 de febrero de 2009

Capitulo sexto, Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales

El Parágrafo III del Artículo 104 establece que.- El Estado, las universidades, las empresas productivas y de servicio públicas y privadas, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desarrollarán y coordinarán procesos de investigación, innovación, promoción, divulgación, aplicación y transferencia de ciencia y tecnología para fortalecer la base



productiva e impulsar el desarrollo integral de la sociedad, de acuerdo con la Ley.

Capítulo Octavo, Distribución de Competencias.

El Parágrafo I del Artículo 302 indica.- Son competencias exclusivas de los Gobiernos Municipales Autónomos, en su jurisdicción:

Numeral 4, Promoción del Empleo y mejora de las condiciones laborales en el marco de las Políticas Nacionales.

Numeral 21, Proyectos de infraestructura productiva.¹³

2.3.2.2. Ley N° 306, de 8 de noviembre de 2012, Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal.

Título I

Artículo I. (Objeto). La presente ley tiene por objeto reconocer, proteger, fomentar, promover y promocionar el desarrollo sostenible de la actividad del sector artesanal, en todas sus expresiones, propias de cada lugar.

Artículo II. (Finalidad). La finalidad de la presente ley es facilitar el acceso del sector artesanal al financiamiento, asistencia técnica, capacitación, acceso a mercados, recuperación y difusión de sus saberes, técnicas, actitudes y habilidades de las artesanas y los artesanos, en el marco de desarrollo integral del Estado Plurinacional, creando conciencia en la población sobre su importancia económica, social y cultural.

Artículo III (Ámbito de Aplicación).

II. El nivel Central del Estado, los Gobiernos Autónomos Departamentales, Regionales, Municipales e Indígena Originario Campesinos, quedan encargados de la aplicación de la presente ley.

¹³ Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.



Título II

Artículo 16. (Centros Artesanales).

El nivel central del Estado y las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus competencias, dotarán de infraestructura en forma concurrente para la creación de centros artesanales. Dichos espacios servirán como lugar de exposición, auditorio, albergue y otros.

Artículo 17. (Reconocimiento a las Artesanas y los Artesanos).

Parágrafo I. El nivel central del Estado a través del Ente Rector y los Gobiernos Autónomos Departamentales, Regionales, Municipales e Indígena Originario Campesinos, fomentará y promoverá concursos y certámenes con el objeto de reconocer y valorar, la iniciativa, talento y esfuerzo de las artesanas y los artesanos bolivianos, a través de una distinción, previa calificación.¹⁴

2.3.2.3. Ley N° 031, de 19 de julio de 2010, Ley Marco de Autonomías Andrés Ibáñez.

En el Artículo 92 (Desarrollo productivo), señala lo siguiente.-

De acuerdo con la competencia exclusiva del Numeral 21 del Parágrafo I en el Artículo 302 de la Constitución Política del Estado, los Gobiernos Autónomos Municipales tienen las siguientes competencias exclusivas:

- Promover programas de infraestructura productiva con la generación de empleo digno en concordancia con el plan sectorial y el Plan General de Desarrollo Productivo.
- Promover complejos productivos en su jurisdicción, en base al modelo de economía plural en el marco del Plan General de Desarrollo Productivo.

¹⁴ Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal.



- Formular y ejecutar proyectos de infraestructura productiva para el acceso a mercados locales y promoción de compras estatales, en favor de las unidades productivas, precautelando el abastecimiento del mercado interno y promoviendo la asociatividad de las unidades productivas.
- Coordinar una institucionalidad para el financiamiento de la infraestructura productiva a nivel municipal.
- Formular, proponer y ejecutar planes, programas y proyectos de industrialización de la producción nacional, promoviendo la comercialización a nivel local.
- Fomentar y fortalecer el desarrollo de las unidades productivas, su organización administrativa y empresarial, capacitación técnica y tecnológica en materia productiva a nivel municipal.¹⁵

2.3.2.4. Ley N° 2209, de 8 de junio de 2001, Ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.

En el Artículo 24, del capítulo III, señala lo siguiente.-

- Fortalecer las capacidades de investigación científica, desarrollo tecnológico y de innovación en los sectores público y privado.
- Favorecer el fortalecimiento de las instituciones, la movilización de los actores y la articulación de un Sistema Nacional de Innovación.
- Incorporar los avances científicos y tecnológicos para satisfacer las necesidades de la población, mejorar la calidad de vida y los niveles de seguridad humana.

¹⁵ Ley Marco de Autonomías Andrés Ibáñez.



- Incorporar las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, en los planes regionales, departamentales, sectoriales e institucionales de desarrollo económico, social y de medio ambiente.
- Favorecer la internacionalización de la ciencia y la tecnología boliviana y mejorar las condiciones de inserción externa del país y su participación en los procesos de apertura de la economía mundial y la integración regional.¹⁶

2.3.2.5. Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO).

En el Artículo 1 menciona:

La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación,
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.¹⁷

¹⁶ Ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.

¹⁷ Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO).



2.3.2.6. Reglamento N° 2029, de 12 de octubre de 2009, Reglamento para el Registro y Acreditación de Unidades Productivas.

En el artículo 4 (clasificación y niveles de las unidades productivas) del presente reglamento menciona:

Micro empresa: Para los propósitos del presente reglamento, se consideran Micro empresa a las unidades productivas que cumplan al menos dos de los siguientes criterios de diferenciación:

Número de trabajadores	:	Inferior o igual a 9 trabajadores
Activos productivos	:	Inferior o igual a UFV 150 000.-
Ventas anuales	:	Inferior o igual a UFV 600 000.-
Exportaciones anuales	:	Inferior o igual a UFV 75 000.-

En el caso de que la unidad productiva supere cualquiera de estos criterios será considerada automáticamente en el siguiente nivel.¹⁸

¹⁸ Reglamento para el Registro y Acreditación de Unidades Productivas.



CAPITULO III

ENFOQUE METODOLOGICO

3.1. Tipo de Intervención

El tipo de intervención que se utilizara según la Guía Metodológica Para la Elaboración del Trabajo Dirigido de la Carrera de Administración de Empresas en la Dirección de Competitividad y Emprendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, será el diagnóstico y propuesta, que dé solución al problema estructurado en el Capítulo 1.

3.1.1. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación se clasifican según su función: “Investigación Exploratoria e Investigación Descriptiva”.

3.1.1.1. Investigación Exploratoria

“Los estudios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes”.¹⁹

De acuerdo al concepto pudimos aclarar algunas dudas ya que este tipo de estudio nos permitirá tener con claridad el nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos e investigaciones, y así definir el tipo de información y la fuente para desarrollar el presente trabajo.

3.1.1.2. Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.²⁰ Primeramente realizaremos la investigación exploratoria, y con la investigación descriptiva complementaremos e identificaremos con mayor profundidad las

¹⁹ HERNÁNDEZ S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw-Hill, 5ta. Edición, 2010.

²⁰ HERNÁNDEZ S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw-Hill, 5ta. Edición, 2010.



características del estudio mediante un análisis preciso e interpretación clara de los datos obtenidos.

3.2. Universo o Población de Estudio

De acuerdo a lo mencionado en el tipo de investigación, se diseñarán entrevistas semiestructuradas, que serán dirigidas a los Beneficiarios de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, al sector de Educación Superior (UMSA, UCB y UNVALLE) y al Sector Público (INCUBADORA DE EMPRESAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ Y EMPRESAS DINAMICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ), con el fin de obtener información relevante para el desarrollo de la propuesta planteada.

A continuación en el siguiente cuadro se mencionan a las 67 empresas que pertenecen a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, las cuales se tomaran como base para el estudio que dé solución al problema planteado.

CUADRO N° 10
EMPRENDIMIENTOS DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS

N°	EMPRESA	N°	EMPRESA
1	ABATAN	2	MANA STERLING
3	A.H.L. SERVICIO	4	MI CASERITA
5	ABRIXAS SRL.	6	MILKY WAY
7	AHIMSA	8	MIRATEX
9	ALICIA EN EL PAIS DE LAS NUTRIDELICIAS	10	MISKISIMI
11	AMEDEIRA	12	MUNDO NUTRITIVO
13	APPLE JUICE	14	MUÑETOYS
15	ARQLINE	16	MUSEO DE LA CHOLA PACEÑA



17	ARQUEOLOGIA AUDIOVISUAL BOLIVIA FILMS	18	NEKOI
19	AVENTITA	20	OF MOVILES X – 10 ARQUITECTURA
21	BETHANIADESIGN ACCESORIOS	22	PAIDEIA SRL.
23	BICI AVENTURA	24	PILIFUN
25	BLASTER	26	PITZZA JONA
27	BNE VARIEDADES	28	PLASTO ART
29	AMADOG	30	PRELAC
31	CIUDAD PELUDOS	32	QUE DELICIAS
33	CONATUR	34	RECICLER BOLIVIA
35	CONSTRUIDEAS	36	RESTORE
37	CORPORACION D – DOYP	38	RIO TROPIC
39	CUENTO TEJAS TRAVEL AGENCY	40	ROJO GOURMET
41	DON BISCOCHO	42	SHELTON
43	DULCE SUCESO	44	SNACK DELI
45	ENTRE HOCICOS Y GARRAS	46	SOLI FRUT
47	FABRICAL	48	SUMA QHANA
49	FREE FRIENDS	50	TICKETS BOLIVIA.COM
51	GTQ PROYECT	52	TODO CON VINO
53	JWASA	54	TRTS
55	KINGS MUSIC	56	TU ESPACIO
57	LA CASA DE LA LEÑA	58	V – DANI
59	LATINOVA HASHTAG	60	VIVE
61	LLAMINGO	62	VIVOS
63	LP GAMES	64	WALIKI HOSTEL



65	LUZ AMARIFEX	66	YENESHI
67	MAMA DOSHA		

Fuente: Elaboración Propia

Para la realización de este cuadro se tomó en cuenta a todas las empresas que pertenecen a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz las cuales pertenecen a los siguientes rubros: Manufactura, Tecnología, Alimentos y Servicios. Por tratarse de una población de más de 30 personas, extraeremos una muestra.

3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

Cada estudio tiene un tamaño muestral idóneo, que permite comprobar lo que se pretende con la seguridad y precisión fijadas por el investigador. ¿De qué depende el tamaño muestral?

El tamaño muestral depende de la: Variabilidad del parámetro a estimar: Datos previos, estudios pilotos; Precisión: Amplitud del intervalo de confianza; Nivel de confianza (1- α): Habitualmente 95% o 99%. Probabilidad complementaria al error admitido (α).²¹

Para el cálculo de del tamaño de la muestra, utilizaremos el de población finita y conocida, donde:²²

$$n = \frac{N * Z^2(P * Q)}{e * N + Z^2(P * Q)}$$

- n = Tamaño de la Muestra.
- N = Total de la población 67.
- Z = 1.96 (si la seguridad es del 95%) coeficiente de confianza
- P = Posibilidad de éxito P =1-Q (en este caso 55% = 0.55)

²¹ VÉLEZ C.M. “Apuntes de Metodología de la Investigación”, EAFIT, Colombia, 2001.

²² SPIEGEL Murray R. y STEPHENS Larry J. “Estadística”, Ed. Mc Graw-Hill, 4ta edición, México, D.F., 2009.



- Q = Posibilidad de fracaso $Q=1-P$ (en este caso $1- 0.55 = 0.45$)
- e = Precisión (en la investigación utilizamos un 5%).

$$n = \frac{67 * 1.96^2(0.55 * 0.45)}{0.05 * 67 + 1.96^2(0.55 * 0.45)}$$

$$n = \frac{63,703332}{4,300796}$$

$$n = 15$$

El total del cálculo de la muestra según la formula llega a ser un numero de 15 empresas incubadas, a las cuales se procederá a realizar las respectivas entrevistas.

3.3.1. Muestreo Aleatorio Simple

Se define la población y se confecciona una lista de todos los individuos, se concreta el tamaño de la muestra y se extraen al azar los elementos.²³

Para la elección de empresas a entrevistar, procedimos a realizar un muestreo aleatorio simple, con el fin de no beneficiar ni perjudicar a los incubados ni al criterio del trabajo y así obtener una información relevante que nos ayude a dar solución al problema planteado.

3.3.2. Sujetos de Investigación

Para los sujetos de investigación se tomaron en cuenta los siguientes sectores: Centros de Educación Superior, los Emprendedores (miembros de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz) y el Sector Público. Teniendo 20 entrevistas como el total que se realizara.

²³ BOLAÑOS Ernesto, “Muestra y Muestreo”, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Tizayuca, México, 2012.



CUADRO Nº 11 SUJETOS DE INVESTIGACION

EMPRESAS	CARGO	Nº DE ENTREVISTA
PILIFUN	EMPRESARIO	1
PRELAC	EMPRESARIO	1
TODO CON VINO	EMPRESARIO	1
AHIMSA	EMPRESARIO	1
BNE VARIEDADES	EMPRESARIO	1
ARQLINE	EMPRESARIO	1
X – 10 ARQUITECTURA	EMPRESARIO	1
APPLE JUICE	EMPRESARIO	1
MUÑETOYS	EMPRESARIO	1
V – DANI	EMPRESARIO	1
ALEXIAS CANDLE HOUSE	EMPRESARIO	1
MANA STERLING	EMPRESARIO	1
CONATUR	EMPRESARIO	1
SHELTON	EMPRESARIO	1
NEKOI	EMPRESARIO	1
TOTAL		15 ENTREVISTAS
CENTRO DE EDUCACION SUPERIOR	CARGO	Nº DE ENTREVISTAS
U.M.S.A.	DOCENTE EN EMPRENDIMIENTO	1
U.C.B.	DOCENTE EN EMPRENDIMIENTO	1
UNIVALLE	DOCENTE EN EMPRENDIMIENTO	1
TOTAL		3 ENTREVISTAS
SECTOR PUBLICO	CARGO	Nº DE ENTREVISTAS



EMPRESAS DINAMICAS	COORDINADOR	1
INCUBADORA DE EMPRESAS	COORDINADORA	1
TOTAL		2 ENTREVISTAS

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Selección de Métodos y Técnicas

El método que se utilizara para esta investigación será: El método de la observación, con la técnica de la entrevista semiestructurada.

3.4.1. Método de la Observación

El método de observación científica consiste en describir y explicar el comportamiento de un tema al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a las conductas, eventos y/o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.²⁴

La finalidad de la observación directa es el de obtener información de fuentes objetivas que no son afectadas por los propios respondientes.

3.4.2. Entrevista Semiestructurada

El investigador realiza una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que define el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas.

²⁴ HERNÁNDEZ S. Roberto y FERNÁNDEZ Carlos, “Metodología de la Investigación”. Ed. McGraw – Hills, 2010.



CUADRO Nº 12 OPERACIONALIZACION CON LOS OBJETIVOS

Nº	OBJETIVO	VARIABLE	INSTRUMENTO	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
1	Realizar un análisis interno de toda la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.	Asesoría Técnica	Observación, Entrevista a emprendedores de la Incubadora de Empresas, trabajo en campo	<p>¿A cuáles de los siguientes sectores pertenece su empresa?</p> <p>Desde que se creó su empresa, ¿en qué áreas tuvo dificultades antes de ingresar a la incubadora de empresas?</p> <p>Desde que es parte de la incubadora de empresas, ¿Qué tipo de asistencia técnica recibió?</p> <p>¿Se siente conforme con las áreas de asistencia técnica ya mencionada y/o desea que se implemente nuevas áreas?</p> <p>De la lista que a continuación se detalla. ¿Estaría de acuerdo que la incubadora de empresas implemente nuevas áreas?</p> <p>¿Considera usted que la incubadora de empresas le proporcione las</p>		



				siguientes habilidades Gerenciales?	
				¿Cómo considera que son las asistencias técnicas brindadas por los técnicos de la incubadora de empresas?	
2	Realizar un análisis externo de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.	Profesionales en Emprendimiento	Entrevista a Docentes de Centros de Educación Superior		<p>En la institución a la que pertenece ¿Por qué el interés de formar profesionales en el área de emprendimiento?</p> <p>En la institución a la que pertenece ¿Qué tiempo está formando profesionales en el área de emprendimientos?</p> <p>Existe compromiso por parte de los profesionales en el área de emprendimiento?</p> <p>¿Se les ha dado seguimiento a los proyectos que se elaboran por parte de los profesionales en el</p>



					<p>área de emprendimiento?</p> <p>¿En qué consiste el vínculo que existe por parte de esta institución con el sector de emprendimiento?</p> <p>¿Qué beneficios se han generado?</p> <p>¿Qué aspectos se consideran dentro de los programas que se estructuran para los emprendedores?</p> <p>¿Quiénes coordinan estos programas?</p>	
3	Realizar una encuesta tanto interna y externa para elaborar el direccionamiento y diagnóstico estratégico de la Incubadora de	Coordinadores de Instituciones Publicas	Entrevista a emprendedores de la Incubadora de Empresas, Entrevista a coordinadora de la Incubadora de Empresas, Entrevista	¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz ha dado a conocer eficientemente el apoyo que brinda la Incubadora de Empresas hacia los emprendedores?		En la institución a la que pertenece ¿Cuál es el interés que se le da al área de Emprendimiento?



	Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.		a Coordinador de Empresas Dinámicas	Considera usted. ¿Que los organismos e instituciones públicas han brindado el apoyo necesario al sector emprendedor?		En la institución a la que pertenece ¿Cuánto tiempo está relacionada con el área de Emprendimiento?
						¿En qué consiste el vínculo que existe por parte de esta institución con el sector de emprendimiento?
						¿Qué beneficios se han generado?
						¿Qué aspectos se consideran dentro de los programas que se estructuran para los emprendedores?
						¿Quiénes coordinan estos programas?
						¿Existe compromiso por parte de los empresarios en el área de emprendimiento?
						¿Se les ha dado seguimiento a los proyectos que se elaboran por parte de los empresarios en el área de emprendimiento?
4	Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le	Alianzas Estratégicas	Observación, trabajo de campo, entrevista a Emprendedores de la Incubadora de Empresas, Entrevista	¿Usted estaría de acuerdo que la incubadora de empresas realice o tenga alianzas	¿Considera usted que debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación	¿Considera usted que debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación



	permitan a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, tener un apoyo para con sus emprendedores.		a Docentes de Centros de Educación Superior, Entrevista a coordinadora de la Incubadora de Empresas, Entrevista a Coordinador de Empresas Dinámicas	estratégicas con otras instituciones?	Superior y el sector de emprendimiento?	Superior y el sector de emprendimiento?
					¿Usted cree que para un mayor rendimiento del sector emprendedor sea necesario vincularse con los programas de apoyo por parte	¿Usted cree que para un mayor rendimiento del sector emprendedor sea necesario vincularse con los programas de apoyo por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz?

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 13
MATRIZ DE ENTREVISTAS
EMPRENEDORES DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS

PREGUNTA	PORQUÉ	PARA QUÉ	CÓMO
¿A cuáles de los siguientes sectores pertenece su empresa?	Saber cuál es el rubro más solicitado dentro la Incubadora de Empresas.	Para contratar o realizar alianzas con personas especializadas en el rubro.	Opciones
¿Desde que se creó su empresa, en qué áreas tuvo dificultades antes de ingresar a la Incubadora de Empresas?	Saber qué tipo de dificultades tuvo el emprendedor antes de ser miembro de la Incubadora de Empresas.	Para que la incubadora pueda subsanar esas fallas o deficiencias que tienen los emprendedores.	Opciones
¿Desde que es parte de la Incubadora de Empresas que tipo de asistencia técnica recibió?	Conocer si todas las empresas recibieron las mismas asistencias.	Para enfocarnos en cubrir y asesorar en las áreas mencionadas.	Opciones



¿Se siente conforme con las áreas de asistencia técnica ya mencionadas y/o desea que se implemente nuevas áreas?	Conocer el grado de conformidad y disconformidad del emprendedor con las asistencias técnicas.	Para mejorar o mantener el nivel de las asistencias técnicas.	Semi abierta
De la lista que a continuación se detalla. ¿Estaría de acuerdo que la Incubadora de Empresas implemente las siguientes áreas?	Conocer si las áreas mencionadas son de interés de los emprendedores.	Para fortalecer a la empresa en las áreas mencionadas.	Semi abierta
¿Considera usted que la incubadora de empresas le proporciono las siguientes habilidades gerenciales?	Saber si las asistencias técnicas estuvieron enfocadas a las habilidades gerenciales.	Para enfocarse en enseñar este tipo de habilidades gerenciales.	Opciones
¿Cómo considera que son las asistencias técnicas brindadas por los técnicos de la incubadora de empresas?	Conocer la aprobación y/o desaprobación de los emprendedores hacia los técnicos	Para mejorar las asistencias técnicas en el caso que se apruebe o desaprobe tras el criterio de los emprendedores.	Semi abierta
¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz ha dado a conocer eficientemente el apoyo que brinda la Incubadora de Empresas hacia los emprendedores?	Saber el cómo se informaron los emprendedores de los programas que brinda el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.	Saber si los emprendedores están bien informados acerca de los programas que brinda el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz	Cerrada
Considera usted, ¿Qué los organismos e instituciones públicas han brindado el apoyo necesario al sector emprendedor?	Se necesita saber que logros tiene el sector emprendedor luego del apoyo brindado por una institución u organismo.	Analizar si el apoyo brindado por instituciones u organismos es adecuado para el sector emprendedor.	Semi abierta



¿Usted estaría de acuerdo que la Incubadora de Empresas realice o tenga alianzas estratégicas con otras Instituciones Públicas y Privadas?	Saber si los emprendedores estarían de acuerdo con realizar estas alianzas.	Comparar la Incubadora de Empresas con otras instituciones	Semi abierta
--	---	--	--------------

Fuente: Elaboración Propia

CENTROS DE EDUCACION SUPERIOR QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE APOYO A EMPRENDEDORES

PREGUNTA	PORQUÉ	PARA QUÉ	CÓMO
En el centro de educación superior al que pertenece ¿Por qué el interés de formar profesionales en el área de emprendimiento?	Saber el interés que se le da al área de emprendimiento.	Evaluar el grado de interés por los profesionales en el área de emprendimiento	Abierta
En el centro de educación superior al que pertenece ¿Qué tiempo está formando profesionales en el área de emprendimientos?	Saber cuál es el tiempo que se está relacionado con el área de emprendimiento	Evaluar los objetivos alcanzados en el tiempo que están en el área de emprendimiento	Abierta
¿En qué consiste el vínculo que existe por parte de este centro de educación superior con el sector de emprendimiento?	Saber cuál es el compromiso que tiene la institución con el área de emprendimiento	Evaluar el interés que se tiene por el sector emprendedor.	Abierta
¿Qué beneficios se han generado?	Saber qué beneficios se han logrado	Evaluar si los beneficios son positivos	Abierta
¿Qué aspectos se consideran dentro del Pensum que se estructuran para los profesionales en el área de emprendimiento?	Conocer si las materias están relacionadas con el ecosistema emprendedor	Evaluar los procedimientos de enseñanza	Abierta



¿Quiénes coordinan en la creación del pensum para el área de emprendimiento?	Conocer quiénes son los responsables para la preparación de los pre profesionales en el área de emprendimiento	Evaluar los objetivos que tiene como institución en el área de emprendimiento	Abierta
¿Existe compromiso por parte de los profesionales en el área de emprendimiento?	Saber si los pre – profesionales están comprometidos en el área emprendedor	Evaluar si el porcentaje emprendedor de pre – profesionales es positivo o negativo	Semi Abierta
¿Se les ha dado seguimiento a los proyectos que se elaboran por parte de los profesionales en el área de emprendimiento?	Saber los objetivos a los que están enfocados los pre profesionales en el área de emprendimiento	Evaluar si los profesionales	Semi Abierta
¿Considera usted que debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación Superior y el sector de emprendimiento?	Saber qué relación tienen estos dos sectores en el área de emprendimiento.	Evaluar en qué manera influye la relación entre estos dos sectores en el área de emprendimiento.	Semi Abierta
¿Usted cree que para un mayor rendimiento del sector emprendedor sea necesario vincularse con los programas de apoyo por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz?	Conocer el interés de los Centros de Educación Superior para buscar alianzas.	Proponer alianzas estratégicas con los Centros de Educación Superior	Semi Abierta

Fuente: Elaboración Propia



INSTITUCIONES DE SERVICIO PUBLICO QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE APOYO A EMPREENDEDORES

PREGUNTA	PORQUÉ	PARA QUÉ	CÓMO
En la institución a la que pertenece ¿Por qué el interés de formar profesionales en el área de emprendimiento?	Saber el interés que se le da al área de emprendimiento.	Evaluar el grado de interés por los profesionales en el área de emprendimiento	Abierta
En la institución a la que pertenece ¿Qué tiempo está formando profesionales en el área de emprendimientos?	Saber cuál es el tiempo que se está relacionado con el área de emprendimiento	Evaluar los objetivos alcanzados en el tiempo que están en el área de emprendimiento	Abierta
¿En qué consiste el vínculo que existe por parte de esta institución con el sector de emprendimiento?	Saber cuál es el compromiso que tiene la institución con el área de emprendimiento	Evaluar el interés que se tiene por el sector emprendedor.	Abierta
¿Qué beneficios se han generado?	Saber qué beneficios se han logrado.	Evaluar si los beneficios son positivos.	Abierta
¿Qué aspectos se consideran dentro del Pensum que se estructuran para los profesionales en el área de emprendimiento?	Conocer si las materias están relacionadas con el ecosistema emprendedor.	Evaluar los procedimientos de enseñanza.	Abierta
¿Quiénes coordinan en la creación del pensum para el área de emprendimiento?	Conocer quiénes son los responsables para la preparación de los profesionales en el área de emprendimiento.	Evaluar los objetivos que tiene como institución en el área de emprendimiento	Abierta



¿Existe compromiso por parte de los profesionales en el área de emprendimiento?	Saber si los pre – profesionales están comprometidos en el área emprendedor.	Evaluar si el porcentaje emprendedor de pre – profesionales es positivo o negativo	Semi Abierta
¿Se les ha dado seguimiento a los proyectos que se elaboran por parte de los profesionales en el área de emprendimiento?	Saber los objetivos a los que están enfocados los profesionales en el área de emprendimiento.	Considerar la idea de contratar a estos profesionales como consultores.	Semi Abierta
¿Considera usted que debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación Superior y el sector de emprendimiento?	Saber qué relación tienen estos dos sectores en el área de emprendimiento.	Evaluar en qué manera influye la relación entre estos dos sectores en el área de emprendimiento.	Semi Abierta
¿Usted cree que para un mayor rendimiento del sector emprendedor sea necesario vincularse con los programas de apoyo por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz?	Saber que opciones tienen los pre-profesionales en el área de emprendimiento.	Proponer alianzas estratégicas para el beneficio de los emprendedores.	Semi Abierta

Fuente: Elaboración Propia



3.4.3. Procesamiento de Datos

Después de haber tabulado y haber analizado los datos se procedió con la presentación de los resultados obtenidos realizado como trabajo de campo como producto de la aplicación de las encuestas a los centros de formación de educación superior, los emprendedores (miembros de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz) y el sector público. Los resultados de la investigación se presentan de acuerdo a las variables que se consideran más relevantes para el análisis e interpretación de datos. Datos que se muestran a detalle en el capítulo siguiente.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

A continuación se exponen los resultados de las entrevistas realizadas al entorno emprendedor que tiene la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Se utilizan, los métodos de la observación directa y las entrevistas semi estructuradas, realizadas a Emprendedores inscritos en la Incubadora de Empresas, que tienen participación directa en lo que se refiere a Emprendimiento.

También se realizó entrevistas semi estructuradas a los docentes de los Centros de Educación Superior que tienen programas de emprendimiento.

Asimismo, como información de datos recopilados de Instituciones de Servicio Público dedicadas al área de emprendimiento en la ciudad de La Paz.

Los datos reflejados de las entrevistas están clasificados por los objetivos específicos del presente trabajo de investigación.

4.1. Resultados de las Entrevistas

Los datos que se presenta a continuación son de tres tipos de entrevistas, una de ellas es para los Emprendedores inscritos a la Incubadora de Empresas, la segunda a docentes de Centros de Educación Superior con relación a emprendimiento y la tercera a Instituciones de Servicio Público relacionadas con el Sector Emprendedor.

Primer Objetivo Específico

Realizar un análisis interno de toda la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.



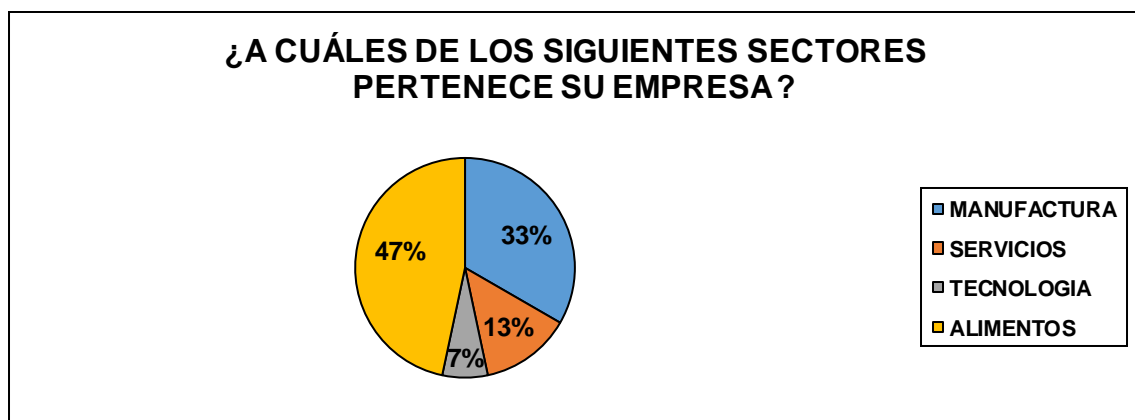
En la entrevista responden los Emprendedores inscritos en la Incubadora de Empresas.

Las siguientes nueve preguntas están orientadas al primer objetivo específico del caso que está dirigida a los Emprendedores inscritos en la Incubadora de Empresas, el resultado muestra a quince emprendedores entrevistados. Respuestas que se describen a continuación.

Pregunta: ¿A CUÁLES DE LOS SIGUIENTES SECTORES PERTENECE SU EMPRESA?

En el GRAFICO N° 9 muestra que el sector de alimentos es el que tiene mayor porcentaje de participación con un 47%, seguida de la manufactura con un 33%, servicios con el 13% y tecnología con un 7% de participación dentro de la Incubadora de Empresas.

GRAFICO N° 9



Fuente: Elaboración Propia

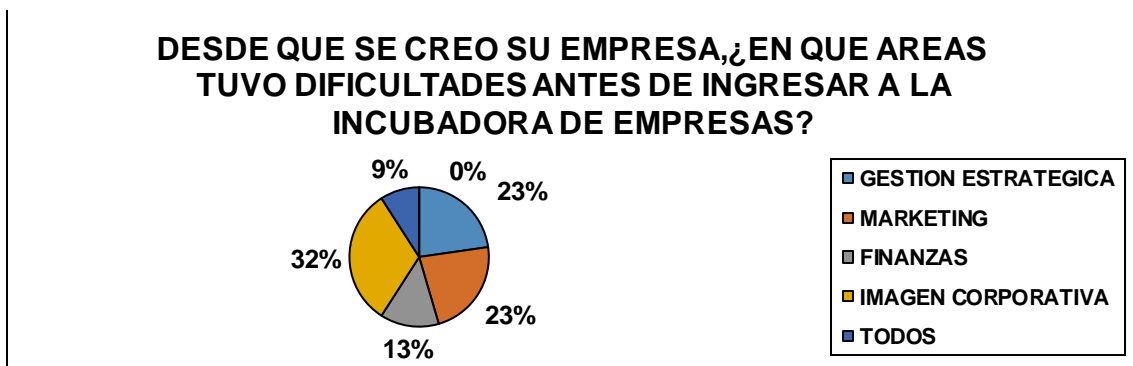
Pregunta: DESDE QUE SE CREO SU EMPRESA, ¿EN QUE AREAS TUVO DIFICULTADES ANTES DE INGRESAR A LA INCUBADORA DE EMPRESAS?

En GRAFICO N° 10 se muestra que la mayor dificultad que tuvieron los Emprendedores fue la Imagen Corporativa con un 32%, luego y de igual manera Gestión Estratégica y Marketing con un 23%, Finanzas con el 13%, y



en todos con un 9%. Dando a conocer que el 100% de los Emprendedores entrevistados ingresaron a la Incubadora de Empresas con alguna dificultad en alguna área.

GRAFICO N° 10

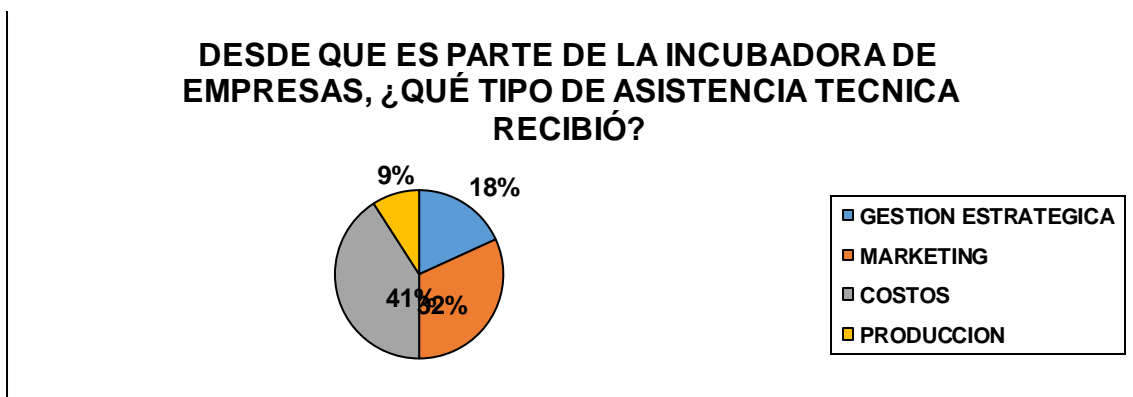


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta: DESDE QUE ES PARTE DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS, ¿QUÉ TIPO DE ASISTENCIA TECNICA RECIBIÓ?

En el GRAFICO N° 11 se muestra que de las asistencias técnicas brindadas por la Incubadora de Empresas la que se da a los Emprendedores con mayor frecuencia es la de Costos con un 41%, luego Marketing con el 32%, Gestión Estratégica con 18% y Producción con el 9% que es la con menos frecuencia de las asistencias técnicas.

GRAFICO N° 11

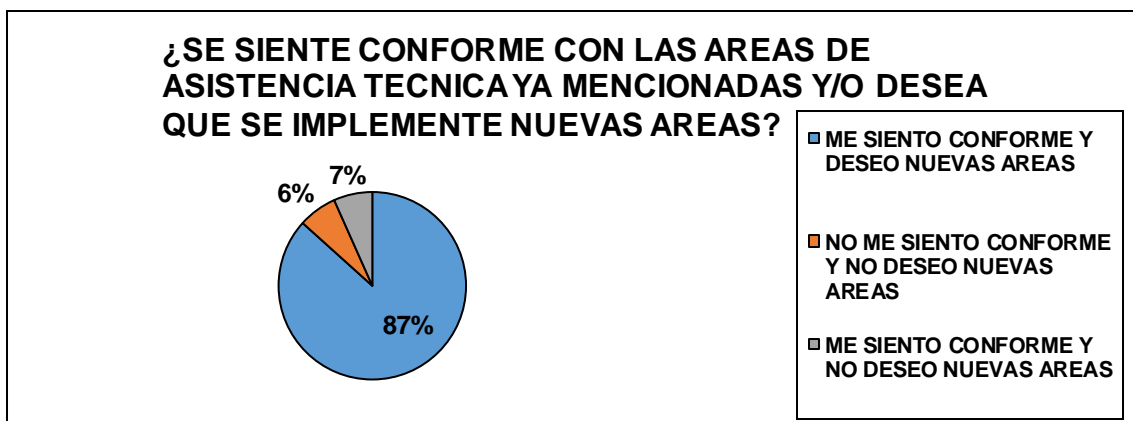




Pregunta: ¿SE SIENTE CONFORME CON LAS AREAS DE ASISTENCIA TECNICA YA MENCIONADAS Y/O DESEA QUE SE IMPLEMENTE NUEVAS AREAS?

En el GRAFICO N° 12 se muestra la conformidad de las asistencias técnicas que brinda la Incubadora de Empresas, mostrando un 87% que está conforme pero desea asistencia técnica en nuevas áreas, un 7% que se siente conforme pero no desea nuevas asistencias técnicas en nuevas áreas y un 6% que no se siente conforme y no desea nuevas áreas de asistencia técnica.

GRAFICO N° 12



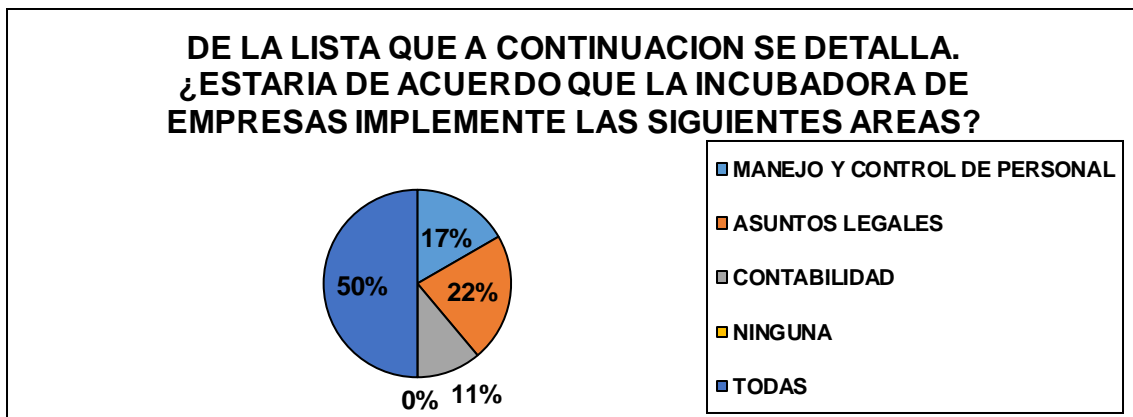
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta: DE LA LISTA QUE A CONTINUACION SE DETALLA. ¿ESTARIA DE ACUERDO QUE LA INCUBADORA DE EMPRESAS IMPLEMENTE LAS SIGUIENTES AREAS?

En el GRAFICO N° 13 se muestra que en la lista de asistencia técnica que aún no brinda la Incubadora de Empresas a un 50% de los Emprendedores les gustaría que se brindara, un 22% desea asistencia en el marco legal, 17% en manejo y control de personal y un 11% desea asistencia en contabilidad.



GRAFICO N° 13

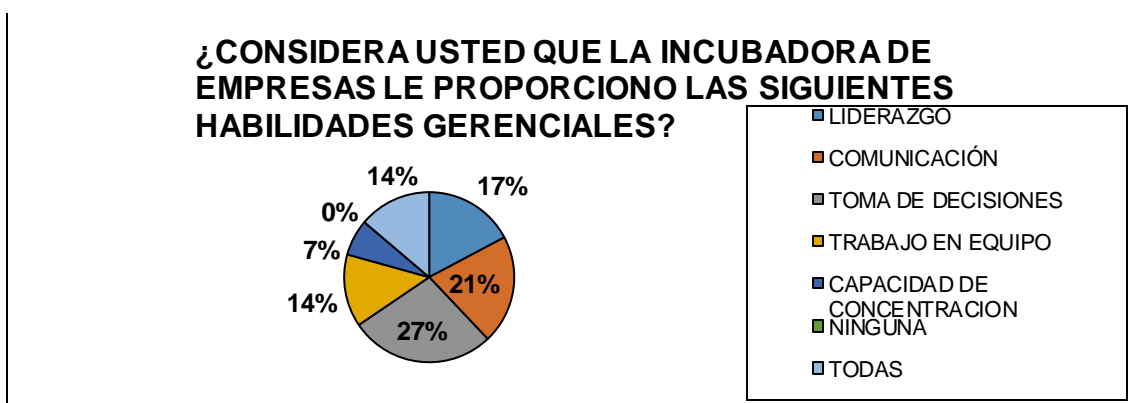


Fuente: Elaboración Propia

**Pregunta: ¿CONSIDERA USTED QUE LA INCUBADORA DE EMPRESAS
LE PROPORCIONO LAS SIGUIENTES HABILIDADES GERENCIALES?**

El GRAFICO N° 14 muestra como la incubadora de Empresas proporciona a los Emprendedores Habilidades Gerenciales con un 28% de mejora en Toma de Decisiones, 21% De Comunicación, un 17% de Liderazgo, 14% de Trabajo en Equipo y 7% en la Capacidad de Concentración.

GRAFICO N° 14



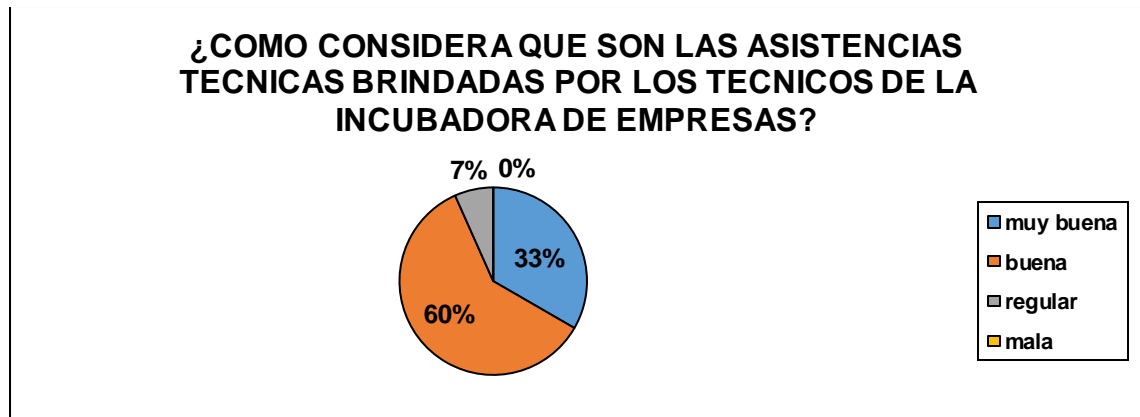
Fuente: Elaboración Propia



**Pregunta: ¿COMO CONSIDERA QUE SON LAS ASISTENCIAS TECNICAS
BRINDADAS POR LOS TECNICOS DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS?**

En el GRAFICO N° 15 mostramos que los Emprendedores califican con un 33% de muy buena, un 60% de buena y un 7% de regular a las asistencias técnicas brindadas por los técnicos de la Incubadora de Empresas.

GRAFICO N° 15



Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Las anteriores preguntas se realizaron con el propósito de conocer de manera directa acerca de la perspectiva que tienen los Emprendedores inscritos en la Incubadora de Empresas acerca de las condiciones en las que entraron y como les aumentaron en conocimiento las asistencias técnicas brindadas por el personal que tiene esta institución.

Segundo objetivo específico.

Realizar un análisis externo de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.



En la entrevista responden los docentes de los Centros de Educación Superior.

Las siguientes ocho preguntas están orientadas al segundo objetivo específico del caso que está dirigida a los Centros de Educación Superior con programas de Emprendimiento, el resultado muestra a tres docentes entrevistados. Respuestas que se describen a continuación.

Pregunta: EN LA INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE ¿POR QUÉ EL INTERÉS DE FORMAR PROFESIONALES EN EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle considera que el interés de formar profesionales en el área de Emprendimiento para generar y crear nuevas empresas y por eso se tiene un Programa Emprendedor.

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés mencionó que el interés es para enfocar al estudiante en el proceso de innovación para el desarrollo de ideas de negocios viables.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo mencionó el gran interés al área de Emprendimiento al contar con una Carrera en Emprendimiento.

Pregunta: EN LA INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE ¿QUÉ TIEMPO ESTÁ FORMANDO PROFESIONALES EN EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTOS?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle afirmó que la materia de Programa Emprendedor se implementó hace más de tres años

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés afirmó que el área de Emprendimiento recién se está instalando en la Carrera de Administración de Empresas en el nuevo pensum 2012.



R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo afirmó que el tiempo que ya se tiene hace años un Programa Emprendedor.

Pregunta: ¿EN QUÉ CONSISTE EL VÍNCULO QUE EXISTE POR PARTE DE ESTA INSTITUCIÓN CON EL SECTOR DE EMPRENDIMIENTO?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle considera que los profesionales en el área de Emprendimiento no solo puedan crear su propia empresa proponiendo un Plan de Negocio como proyecto de grado, o también logren engranar o participar en una ya creada.

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés considera que es necesario para generar el desarrollo de nuevas actividades empresariales.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo considera que los profesionales en el área de Emprendimiento tienen un vínculo muy importante con el sector de Emprendimiento ya que son ellos mismos quienes se consideran emprendedores antes de salir profesionales.

Pregunta: ¿QUÉ BENEFICIOS SE HAN GENERADO?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle dijo que no se pueden medir los resultados como tal, sino que depende mucho de la contraparte empresarial

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés afirmó que los beneficios que se han generado son ampliar el ámbito de aplicación de nuevos emprendimientos.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo mencionó que hubo beneficios importantes, tanto personales como con el Estado Plurinacional de Bolivia.



Pregunta: ¿QUÉ ASPECTOS SE CONSIDERAN DENTRO DE LOS PROGRAMAS QUE SE ESTRUCTURAN PARA LOS EMPRENDEDORES?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle afirmó que la metodología que se usa en el programa Emprendedor es el “Lean Canvas”.

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés afirmó que los aspectos que se consideran son: los fundamentos; pensamiento emprendedor; proceso de innovación y métodos.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo afirmó que hay varios aspectos que se considera dentro del Programa Emprendedor, pero la metodología más usada es el “Lean Canvas”.

Pregunta: ¿QUIÉNES COORDINAN ESTOS PROGRAMAS?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle mencionó que la coordinación de las materias del Programa Emprendedor está a cargo de la Ing. Chuquimia especialista en Emprendimiento.

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés mencionó que la coordinación de los temas que se dictan en el Programa para emprendimientos del nuevo Pensum 2012 está a cargo de los docentes que dictan dicha materia.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo mencionó que la coordinación del Programa Emprendedor está a cargo del Director de Carrera o sea de su persona.



Pregunta: ¿EXISTE COMPROMISO POR PARTE DE LOS PROFESIONALES EN EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle afirmó que hay compromiso tanto por parte de los estudiantes como de los docentes que pertenecen al Programa Emprendedor

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés afirmó el compromiso es tanto por los Estudiantes como de los Docentes, elaborando un pre plan de negocios y una posterior capacitación constante.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo afirmó que el compromiso recae en el cuerpo Docente y también en los estudiantes.

Pregunta: ¿SE LES HADADO SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS QUE SE ELABORAN POR PARTE DE LOS PROFESIONALES EN EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle mencionó que se intenta dar seguimiento a los proyectos del Programa Emprendedor pero se dificulta por el problema que existe en el Empresariado Boliviano.

R. El Lic. Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés mencionó que no se hacen seguimientos por parte de la carrera, pero el IICCA implementa y da continuidad considerando incubadoras de empresas.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo mencionó que el seguimiento es necesario, pero se dificulta ya que el seguimiento no solo es en parte de la Institución.



- ✓ Las anteriores preguntas se realizaron con el propósito de conocer de manera directa e indirecta como los Centros de Educación Superior se vinculan con el sector Emprendedor, haciendo un análisis externo de la Incubadora de Empresas y como estas contribuyen a este sector.
- ✓ Analizando el compromiso que existe por parte del cuerpo Docente – Estudiantil estructurando y coordinando nuevos programas de apoyo al Programa Emprendedor que tiene cada facultad y mostrando proyectos que se tiene en un futuro con el Sector Emprendedor.

Tercer objetivo específico.

Realizar una encuesta tanto interna y externa para elaborar el direccionamiento y diagnostico estratégico de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

En la entrevista responden los Emprendedores de la Incubadora de Empresas y los Coordinadores de Instituciones Públicas

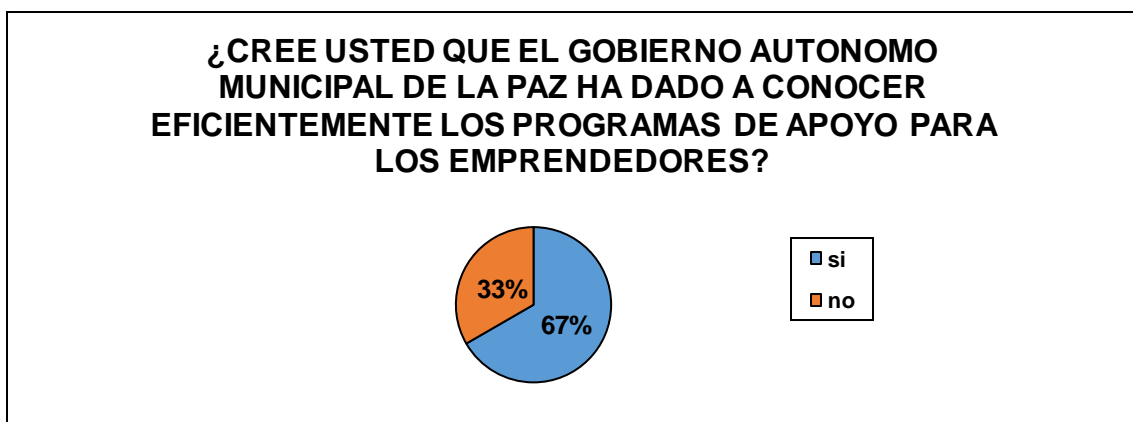
Las siguientes 10 preguntas están orientadas al tercer objetivo específico del caso que está dirigida a los Emprendedores de la Incubadora de Empresas y los Coordinadores de Instituciones Públicas, el resultado muestra a 15 Emprendedores y a dos coordinadores de Instituciones Públicas con Programas de Emprendimiento entrevistados. Respuestas que se describen a continuación.



Pregunta: ¿CREE USTED QUE EL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ HA DADO A CONOCER EFICIENTEMENTE LOS PROGRAMAS DE APOYO PARA LOS EMPRENDEDORES?

En el GRAFICO N°16 se da a conocer que un 67% de los Emprendedores conoce sobre los programas de apoyo brindadas por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, mientras que un 33% no conoce estos programas.

GRAFICO N° 16



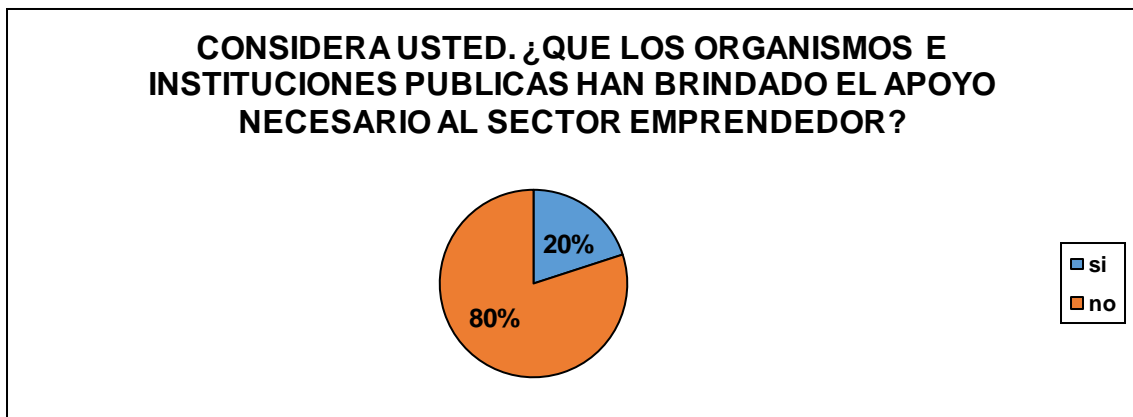
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta: CONSIDERA USTED. ¿QUE LOS ORGANISMOS E INSTITUCIONES PUBLICAS HAN BRINDADO EL APOYO NECESARIO AL SECTOR EMPRENDEDOR?

El GRAFICO N° 17 nos muestra que un 80% de los Emprendedores no está satisfecho con el apoyo brindado por los Organismos e Instituciones Públicas, mientras que un 20% si lo está.



GRAFICO N° 17



Pregunta: EN LA INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE ¿CUÁL ES EL INTERÉS QUE SE LE DA AL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas afirmó que el interés que se le da a los Emprendedores es muy alto.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas mencionó que con una Secretaria de Desarrollo Económico y con 17 programas dedicadas a Emprendimiento el interés que se le da al Sector de Emprendimiento es muy alto.

Pregunta: EN LA INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE ¿CUÁNTO TIEMPO ESTÁ RELACIONADA CON EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas afirmó que la Institución fue creada desde el año 2012.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas afirmó que la institución fue creada ya hace 2 años.



Pregunta: ¿EN QUÉ CONSISTE EL VÍNCULO QUE EXISTE POR PARTE DE ESTA INSTITUCIÓN CON EL SECTOR DE EMPRENDIMIENTO?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas mencionó que el vínculo que existe entre la Institución y el Sector Emprendedor es de Capacitación, Asistencias Técnicas y Concursos para Emprendedores.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas mencionó que existe un vínculo laboral y de apoyo mutuo, principalmente fundamentada mediante la comunidad de Emprendedores y empresas.

Pregunta: ¿QUÉ BENEFICIOS SE HAN GENERADO?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas afirmó que se mejoró a que los Emprendedores tengan una visión empresarial.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas mencionó la mejora en gestión empresarial, promoción comercial, mejora de procesos productivos, compañerismo y asociatividad.

Pregunta: ¿QUÉ ASPECTOS SE CONSIDERAN DENTRO DE LOS PROGRAMAS QUE SE ESTRUCTURAN PARA LOS EMPRENDEDORES?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas mencionó los programas de Capacitación y asesoría.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas mencionó que se consideran las necesidades de los Emprendedores que coadyuvan a una mejora en su gestión.

Pregunta: ¿QUIÉNES COORDINAN ESTOS PROGRAMAS?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas afirmó que existen los siguientes responsables de coordinar estos programas: Responsable de Gestación, Responsable de Proceso de Incubación y Responsable de Premio Emprendedor.



R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas afirmó que existen los siguientes responsables en coordinar estos programas: analista técnico en fortalecimiento de empresas.

Pregunta: ¿EXISTE COMPROMISO POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS EN EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas mencionó que en cierta manera es variable, pero la mayoría del tiempo existe compromiso por parte de los que están en el área de Emprendimiento.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas mencionó que no existe compromiso, por la idiosincrasia que existe por parte de Emprendedores dificulta tener resultados óptimos.

Pregunta: ¿SE LES HADADO SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS QUE SE ELABORAN POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS EN EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas afirmó el seguimiento que se les da a los Emprendedores con planillas basadas en la línea base.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas afirmó el seguimiento a los emprendedores mediante análisis de perfiles de negocio, modelo de negocio y plan de negocios.

- ✓ Las anteriores preguntas se realizaron con el propósito de conocer de manera directa el vínculo que tiene la Incubadora de Empresas con otras Instituciones de Servicio Público y si esta relación afecta a los Emprendedores de manera positiva con proyectos, promociones y premios que existe en el sector Emprendedor. Analizando el direccionamiento y diagnóstico estratégico que tiene la Incubadora de Empresas.



Cuarto objetivo específico.

Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le permitan a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, tener un apoyo para con sus Emprendedores.

En la entrevista responden los Emprendedores de la Incubadora de Empresas, los docentes de los Centros de Educación Superior y los Coordinadores de Instituciones Públicas.

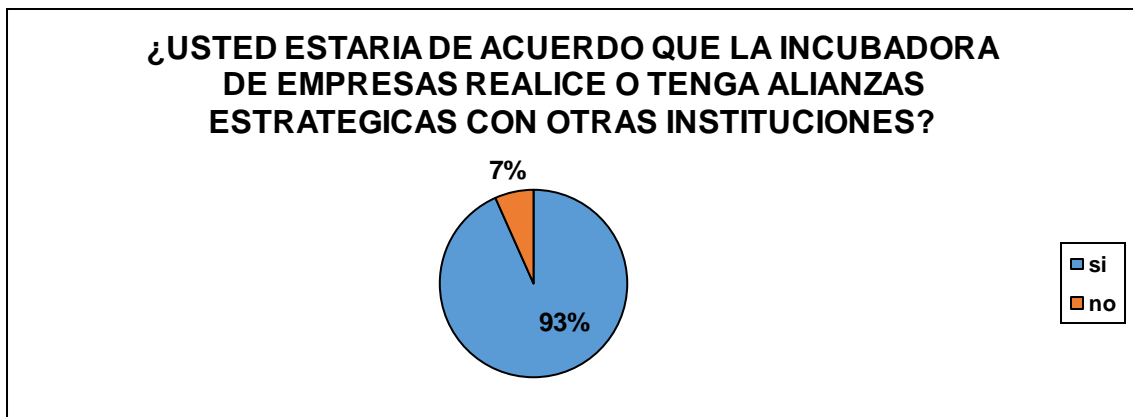
Las siguientes 6 preguntas están orientadas al cuarto objetivo específico del caso que está dirigida a los Emprendedores inscritos en la Incubadora de Empresas, docentes de Centros de Educación Superior y los Coordinadores de Instituciones Públicas, el resultado muestra a 15 Emprendedores Inscritos en la Incubadora de Empresas, tres docentes entrevistados y dos coordinadores de Instituciones Públicas con programas para Emprendedores. Respuestas que se describen a continuación.

Pregunta: ¿USTED ESTARIA DE ACUERDO QUE LA INCUBADORA DE EMPRESAS REALICE O TENGA ALIANZAS ESTRATEGICAS CON OTRAS INSTITUCIONES?

El GRAFICO N° 18 muestra claramente como el 93% de los Emprendedores está de acuerdo que la Incubadora de Empresas cuente con Alianzas Estratégicas con otras Instituciones.



GRAFICO N° 18



Fuente: Elaboración Propia

Pregunta: ¿CONSIDERA USTED QUE DEBE EXISTIR UN VÍNCULO MAYOR ENTRE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL SECTOR DE EMPRENDIMIENTO?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle mencionó que debe existir un mayor vínculo entre estos dos sectores ya que se podrían solucionar varios problemas a partir del estudio que realizan los pre profesionales en diferentes áreas de estudio en las diferentes prácticas pre profesionales que existe hoy en día.

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés afirmó que si se considera porque la actitud académica no solo termina con formar profesionales si no con dar continuidad en la práctica. Vínculo sociedad – universitarios.

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo mencionó la importancia del vínculo entre estos dos sectores, ya que el apoyo tiene que ser mutuo.



Pregunta: ¿USTED CREE QUE PARA UN MAYOR RENDIMIENTO DEL SECTOR EMPRENDEDOR SEA NECESARIO VINCULARSE CON LOS PROGRAMAS DE APOYO POR PARTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ?

R. La Ing. Zapana de la Universidad del Valle afirmó que para mejores resultados en el Ecosistema Emprendedor debe haber un mayor apoyo a este sector y es necesario un vínculo entre Emprendedores y el Gobierno Autónomo Municipal de la Paz.

R. El Lic. Elio Arrieta Docente en la Universidad Mayor de San Andrés afirmó que es imprescindible el apoyo por parte de los programas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para que exista un engranaje o una bisagra entre lo académico y la sociedad (con nuevas ideas emprendedoras y su implementación).

R. El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana San Pablo afirmó la preocupación por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz por un mayor rendimiento y desarrollo del Sector Emprendedor.

Pregunta: ¿CONSIDERA USTED QUE DEBE EXISTIR UN VÍNCULO MAYOR ENTRE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL SECTOR DE EMPRENDIMIENTO?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas mencionó que los “Pasantes y Trabajos Dirigidos son invaluable” y afirmó que el vínculo que existe entre estos dos sectores es imprescindible.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas mencionó que este vínculo es de mucha importancia, mayormente con las carreras relacionadas a empresas y con el sector Emprendedor.



Pregunta: ¿USTED CREE QUE PARA UN MAYOR RENDIMIENTO DEL SECTOR EMPRENDEDOR SEA NECESARIO VINCULARSE CON LOS PROGRAMAS DE APOYO POR PARTE?

R. Lic. Ninoska Salazar Coordinadora Incubadora de Empresas afirmó que se debe crear un vínculo más fuerte entre estos dos sectores.

R. Ing. Fabricio Saravia Coordinador de Empresas Dinámicas afirmó que un vínculo mayor entre estos dos sectores sería de una gran utilidad en la asociatividad y sinergia.

- ✓ Las anteriores preguntas se realizaron con el propósito de conocer de manera directa e indirecta el vínculo que existe entre los Emprendedores inscritos en la Incubadora de Empresas, los Centros de Educación Superior y las instituciones de Servicio Público para conocer las Alianzas Estratégicas que existen entre estos tres sectores y como afecta su participación en el Sector Emprendedor. Analizando los convenios y oportunidades que se brinda a los futuros Emprendedores del Estado.



CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Introducción

En el presente trabajo de investigación se ve claramente que los Emprendedores son un pilar fundamental para la economía de la ciudad de La Paz y pues porque no decirlo para todo el país. Pero se ven cohibidas porque estas cuentan con poco apoyo.

En este contexto el propósito de la propuesta es, el de Diagnosticar y Diseñar un Plan Estratégico para la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, que permita direccionar el apoyo Gerencial, para lograr incrementar sus bajos niveles de Eficiencia y Productividad, para que los Emprendedores puedan insertarse en el competitivo contexto, que cada vez exige dinamismo y flexibilidad por parte de estas pequeñas unidades.

Desafortunadamente en Bolivia no existe una cultura Emprendedora, por ese motivo es que los Emprendedores no tienen el apoyo suficiente para poder llegar a ser grandes empresas.

Es fundamental impulsar la actividad empresarial en un contexto de intensa competencia y cambios, que han configurado un escenario distinto, para el cual es necesario fomentar actitudes Emprendedoras que permitan el desenvolvimiento exitoso de las empresas, su modernización e implantación constante de nuevos métodos y estrategias de gestión e integración empresarial.

5.2. Objetivos

La propuesta del presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal Diagnosticar y Diseñar un Plan Estratégico en la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, con el fin que la Incubadora de Empresas pueda tener claras sus Líneas Estratégicas y un análisis FODA claro y concreto.



Se requiere el apoyo de Centros de Educación Superior y de Instituciones, tanto Públicas como Privadas para integrar acciones que brinden apoyo a los Emprendedores en todas sus etapas de desarrollo, y lograr que estas presenten mejoras en sus procesos y ser más competitivas.

5.3. Alcances

El presente trabajo de investigación se ha realizado para la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, pues la propuesta está formulada para la misma.

Por otro lado, si los gestores de la Incubadora de Empresas son Centros de Educación Superior u Organismos Públicos y Privados el interés es la creación y apoyo de empresas sostenibles a largo plazo para posibilitar la gestación de un nuevo producto o proceso que mejore el desempeño de los Emprendedores.

5.4. Resumen Ejecutivo

La propuesta plantea Diagnosticar e Implementar un Plan Estratégico en la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, que consta con el diagnostico tanto interno como externo para poder recabar los datos necesarios y así brindar la propuesta y elaboración de un análisis FODA conjuntamente las Líneas Estratégicas que le servirán a la Incubadora de Empresas elaborando un cronograma de actividades para poder brindar mejores asistencias y capacitaciones, contratar personal calificado, realizar Alianzas Estratégicas tanto con los Centros de Educación Superior, el Sector Público y Privado, todo esto utilizando los datos obtenidos por las entrevistas realizadas.

Dentro de las Alianzas Estratégicas que se propondrá será, el de una acción conjunta de los Centros de Educación Superior, el Sector Público y Privado.

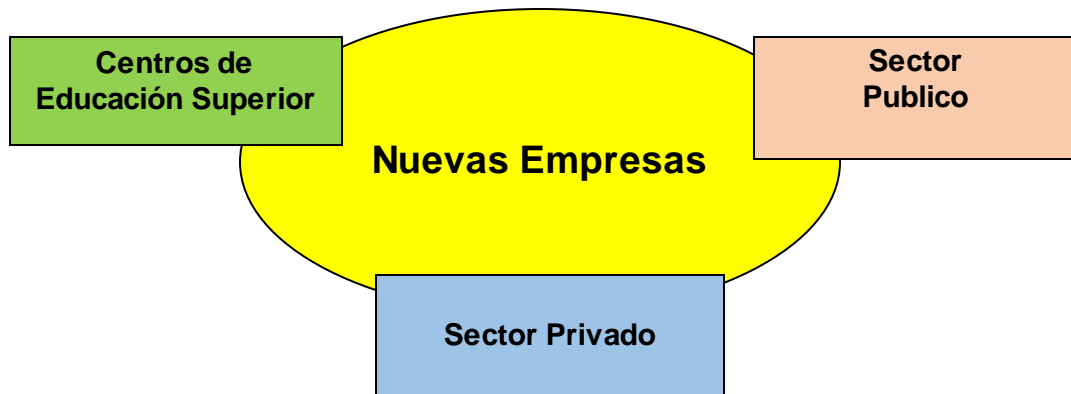


5.5. Desarrollo de la Propuesta

El motivo de la Propuesta de un Plan Estratégico para la Incubadora de Empresas, es la formación básica Emprendedora y la capacitación genérica son programas dirigidos a capacitar al Emprendedor para mejorar la operación de su empresa.

En la FIGURA N° 1, que a continuación se presenta, podemos identificar el ecosistema emprendedor que consta de estos tres elementos que permiten la creación de nuevas empresas.

FIGURA N° 1



Fuente: Elaboración Propia

La información que a continuación se presenta fue construida en base a las entrevistas de carácter personal que se realizaron con la Lic. Ninoska Salazar, Coordinadora de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, así como con el Ing. Fabricio Saravia, Coordinador de Empresas Dinámicas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz estos relacionados con el Sector Público.

Para el sector de Centros de Educación Superior se realizaron las entrevistas de carácter personal a los docentes que están especializados en emprendimiento, los cuales son: Ing. Zapana de la Universidad del Valle (UNIVALLE), El Ing. Diego Velarde Docente y Director de la Escuela de



Producción y la Competitividad de la Universidad Católica Boliviana (UCB) y el Lic. Arrieta Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

5.5.1. Propuesta de Plan Estratégico para la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

5.5.1.1. Misión

Ser un instrumento operativo de la Estrategia de Desarrollo Económico Local en el marco del Plan 24/7, referente a la generación y consolidación de emprendimientos innovadores en la ciudad de La Paz.

5.5.1.2. Visión

Somos una entidad de servicio público que en el marco del Programa Municipal de Cultura Emprendedora se dedica a la formación de negocios innovadores y responsables.

5.5.1.3. Objetivos Estratégicos

- Apoyar la creación de empresas sostenibles de los diferentes sectores.
- Generar un ambiente propicio para el nacimiento y desarrollo de emprendimientos

5.5.1.4. Valores

- Transparencia.
- Compromiso social y medioambiente.
- Profesionalidad.
- Integración y concentración, con todos los actores que conforman el ecosistema de emprendimiento.
- Vocación de servicio.



5.5.1.5 Análisis matriz FODA

Analizando la información presentada en el apartado anterior, podemos advertir que en un escenario como el actual en donde imperan los constantes cambios, el Sector Empresarial tendrá que revertir las áreas problemáticas en áreas de oportunidad, pues con ello las empresas lograrán no solamente sobrevivir en un mercado abierto, sino también procuraran un desarrollo y crecimiento sostenido.

Debido a que los Emprendedores son motores de desarrollo económico y fuentes inagotables de empleo y riqueza. Se debe prestar especial atención para promover su desarrollo y crecimiento, pues dependiendo del apoyo que éstas obtengan, su gestión será más eficaz y por ende serán más competitivas.

En el CUADRO N° 14 Se realiza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Incubadora de Empresas, pues como anteriormente se planteó, las empresas pueden ser competitivas considerando las áreas problemáticas como áreas de oportunidad.

Cabe destacar que este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite.

CUADRO N° 14

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Generador de empleo.• Creatividad para adaptar herramientas de trabajo.• Capacidad para copiar modelos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none">• Requerimientos reducidos de inversión.• Flexibilidad para realizar ajustes tecnológicos y de conocimiento.



	<ul style="list-style-type: none">• Estimular a la sociedad para la creación de nuevas empresas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de criterios de calidad.• Débil inserción al mercado.• Poco conocimiento de sistemas de comercialización.	<ul style="list-style-type: none">• Limitado acceso a capacitación y asistencia técnica empresarial.• Débil acceso a información sobre mercados y sus tendencias.• Marco institucional y legal débil para regulación y fomento del sector.

Fuente: Elaboración Propia

5.5.1.5.1 Cruce de Variables Análisis Matriz FODA

Para el cruce de variables, analizamos la matriz FODA y se prosiguió a realizar las respectivas combinaciones las cuales resultaron FO, DO, FA, DA, como se muestra en el CUADRO N° 15.



CUADRO Nº 15

FODA MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generador de empleo. ➤ Creatividad para adaptar herramientas de trabajo. ➤ Capacidad para copiar modelos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de criterios de calidad. ➤ Débil inserción al mercado. ➤ Poco conocimiento de sistemas de comercialización.
OPORTUNIDADES	CUADRANTE FO	CUADRANTE DO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requerimientos reducidos de inversión. ➤ Flexibilidad para realizar ajustes tecnológicos y de conocimiento. ➤ Estimular a la sociedad para la creación de nuevas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ F1,O2 ✓ La creatividad de adaptar herramientas para la creación de empresas nos hará llegar rápidamente a amplios nichos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D1,D2,O2 ✓ Con la flexibilidad de realizar ajustes tecnológicos y de conocimiento se debe evitar los criterios tradicionales de decisión y aumentar los criterios de calidad.



AMENAZAS	CUADRANTE FA	CUADRANTE DA
<ul style="list-style-type: none">➤ Limitado acceso a capacitación y asistencia técnica empresarial.➤ Débil acceso a información sobre mercados y sus tendencias.➤ Marco institucional y legal débil para regulación y fomento del sector.	<ul style="list-style-type: none">➤ A2,F1✓ Se debe aumentar la capacitación y asistencia técnica empresarial para fortalecer la creatividad para adaptar las herramientas de trabajo.➤ F2,A1✓ Se tiene que tener un mayor acceso a fuentes de información tanto técnica como tecnológica para poder adaptarse mejor a los modelos estratégicos globales.	<ul style="list-style-type: none">➤ D2,A1✓ Con el poco acceso a fuentes de información técnica y tecnológica se debe cambiar la ausencia de criterios de calidad.<ul style="list-style-type: none">➤ D1,A2✓ Con el limitado acceso a capacitación y asistencia técnica empresarial se deben cambiar los criterios tradicionales de decisión.

Fuente: Elaboración Propia



5.5.6. Conclusiones del Diagnostico

Las siguientes conclusiones son producto del análisis FODA.

- La Incubadora de Empresas es un claro generador de empleo, porque tiene la capacidad de adaptar herramientas de trabajo.
- Tiene la capacidad tomar modelos de negocios y tratar de inculcar estos conocimientos a los Emprendedores.
- Los criterios de calidad son débiles y por ese motivo los Emprendedores no pueden ingresar fácilmente al mercado.
- Los conocimientos de sistemas de comercialización son débiles.
- Se requiere poca inversión para iniciar un negocio.
- Es un estimulante hacia la sociedad para crear nuevas empresas.
- Se tiene poco acceso a fuentes de información tanto técnica como tecnológica, la información sobre mercados y sus tendencias es débil.
- Existen obstáculos con el fomento al sector, además es muy complicado poder regular su marco institucional y legal.

5.5.7. Identificación de Líneas Estratégicas

La identificación de Líneas Estratégicas es el resultado del análisis de la matriz FODA. Los resultados de dicho análisis han permitido vincular e integrar los cuales nos ha dado la posibilidad de definir las estrategias, que con fines metodológicos las denominamos FO, DO, FA y DA cada una de estas combinaciones están referidas a los aspectos más relevantes del análisis que permiten ver la situación tanto interna como externa de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, de las cuales se



identifican y se consideran las siguientes Líneas Estratégicas que se formulan en el presente trabajo de investigación.

5.6. Propuesta de Líneas Estratégicas

5.6.1. Línea Estratégica Nº 1

- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Con la elaboración de un cronograma de actividades oportuno, se podrá capacitar y dar asistencia técnica empresarial oportuna a los Emprendedores fortaleciendo la creatividad para adaptar herramientas de trabajo.

Objetivo: Estamos en mundo cambiante, donde se mejoran y actualizan los conocimientos constantemente, las Instituciones y asesores técnicos que brinden capacitaciones y asistencias técnicas deberán estar al pendiente de estos cambios y actualizar sus herramientas de trabajo.

Actividades:

- El Gobierno Municipal con la Incubadora de Empresas debe brindar asistencias técnicas y/o capacitaciones a las empresas que así lo requieran, siempre y cuando estén registradas. Utilizando las instalaciones de la Incubadora de Empresas y otros predios que pertenecen al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. **Ver Propuesta Nº 1.**

PROPUESTA Nº 1

PERFIL Y FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS

Técnico	Funciones	Resultados
Coordinadora del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el asesoramiento brindado a los emprendedores, la preparación de los planes de negocios y consolidar los insumos provenientes de los demás miembros del equipo. • Asegurar que los planes de negocio cubran adecuadamente los aspectos de mercado, financieros y técnicos. • Ser el nexo del Programa con los emprendedores, asegurando que se 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes mensuales de seguimiento. • Plan de Negocio. • Recomendaciones y Plan de Acción. • Informe de Evaluación.



	<p>involucren activamente en el proceso de desarrollo de sus planes de negocio. Asimismo informar periódicamente al equipo del Programa de la evaluación de los emprendedores y el emprendimiento.</p>	
Asesor en Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al emprendedor para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar oportunidades de mercado que sean compatibles con las capacidades y potencialidades del emprendedor/emprendimiento. ○ Realizar el análisis de mercado y competencia. ○ Definir el negocio a corto, mediano y largo plazo. ○ Estimar la demanda esperable. ○ Definir las estrategias y acciones debidamente fundamentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de producto, precio, distribución y promoción. • Demanda esperada en unidades físicas y monetarias. • Participación de mercado esperada. • Planificación de marketing. • Plan comercial. • Informe preliminar de marketing.
Asesor en finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al emprendedor para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinar la estructura de costos del emprendimiento. ○ Estimar y proyectar ingresos y egresos futuros. ○ Determinar el cronograma de inversiones necesarias para la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento. ○ Explorar y evaluar opciones de financiamiento disponibles en el mercado. ○ Determinar la forma jurídica y el esquema de tributación que se ajuste más adecuadamente al emprendimiento. ○ Analizar indicadores de rentabilidad y riesgo, de forma de evaluar la viabilidad económica – financiera del emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle justificado de la estructura de costos fijos y variables del plan de negocios. • Descripción del proceso de producción. • Proyección de ingresos y egresos futuros. • Detalle y cronograma de inversiones necesarias. • Detalle de recursos humanos previstos en cada etapa y costos respectivos. • Detalle y análisis del impacto económico de la forma jurídica y régimen tributario. • Cuadros de análisis de indicadores de rentabilidad y riesgo. • Escenarios de sensibilización del plan de negocios para cambios al alza y a la baja de las variables clave (por ejemplo, en ventas, en margen de contribución, en costos fijos). Comparación de los



		principales indicadores emergentes de los escenarios de sensibilización estudiados. <ul style="list-style-type: none">• Informe financiero preliminar.
Asesor en Administración	<ul style="list-style-type: none">• Asistir al emprendedor para:<ul style="list-style-type: none">○ Determinar el desarrollo del plan de la Empresa.○ Buscar los recursos necesarios para su funcionamiento.○ Determinar la estructura organizativa.○ Realizar el control general de la empresa.○ Definir las funciones y tareas de cada trabajador.○ Seleccionar y contratar al personal.○ Evaluar al personal.	<ul style="list-style-type: none">• Planificación estratégica de mediano y largo plazo.• Detalle de posibles alianzas.• Descripción del proceso de selección y contratación del personal.• Informe administrativo preliminar.

Fuente: Elaboración Propia

- Con el **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES** propuesto La Incubadora de Empresas podrá elaborar las asistencias técnicas, capacitaciones y talleres de manera oportuna dirigida hacia los emprendedores y personas que tengan una idea de negocio o empresa en marcha. **Ver Propuesta N° 2, 3, 4.**



PROPUESTA Nº 2

CRONOGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA																	
MODULO/ACTIVIDAD	INTERVIENEN	RESULTADOS	SEMANAS														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
MODULO 1 - DIAGNOSTICO INICIAL																	
1	Diagnostico inicial	Asesor Tecnico en Administracion	Definicion de Validacion Comercial.														
2	Entrevista de diagnostico	Equipo tecnico + emprendedor	Definir requisitos de éxito. Firma de compromiso.														
3	Informe de diagnostico	Coordinadora	Diagnostico inicial y plan de trabajo.														
MODULO 2 - TRABAJO DE CAMPO Y RELEVAMIENTO DE INFORMACION																	
4	Area de finanzas: Relevamiento de informacion y trabajo con el emprendedor.	Tecnico en finanzas + emprendedor	Definicion lineas de producto. Diseño de cadena de abastecimiento y proceso de produccion. Costos variables y fijos.														
5	Area de marketing: Relevamiento de informacion y trabajo con el emprendedor.	Tecnico en marketing + emprendedor	Definicion preliminar del negocio y de lineas de investigacion a realizar. Formulario para investigaciones. Relevamiento fuentes primarias y secundarias de informacion.														
6	Investigaciones de mercado y finanzas.	Emprendedor	Investigaciones procesadas.														
7	Informe de seguimiento.	Coordinadora	Informe mensual														
8	Cierre preliminar de recepcion de informacion	Equipo tecnico	Estimaciones preliminares de Marketing. Evaluacion preliminar del perfil de negocio.														
MODULO 3 - ANALISIS Y CONCLUSIONES																	
9	Area Administrativa y Marketing	Tecnico en Administracion y Marketing + emprendedor	Taller FODA. Definicion del encuadre estrategico. Informe preliminar de marketing.														
10	Area Financiera	Tecnico en finanzas + emprendedor	Verificar costos. Completar informacion economica y financiera. Evaluar fuentes de financiamiento. Proyecciones financieras. Supuestos de trabajo. Sensibilidad. Riesgos. Informe financiero preliminar.														
11	Informe de seguimiento.	Coordinadora	Informe mensual.														
MODULO 4 - EVALUACION GENERAL																	
12	Analisis de los informes preliminares de marketing y finanzas.	Coordinadora	Redaccion del Plan de Negocios preliminar.														
13	Presentacion del Perfil / Plan de Negocios preliminar	Equipo tecnico + emprendedor	Analisis del documento y verificacion de conocimiento y manejo del mismo. Elaboracion del Plan de Accion.														
MODULO 5 - CIERRE																	
14	Cierre de los documentos definitivos a ser presentados.	Coordinadora	Plan de Negocio + Plan de Accion + Informe de evaluacion.														
16	Entrega para el Premio Emprendedor.	Coordinadora	Envio.														

Fuente: Elaboración Propia



PROPUESTA Nº 3

CRONOGRAMA DE TALLERES																																					
MES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ACTIVIDAD																																					
DESARROLLO DE LAS CARACTERISTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES																																					
CREATIVIDAD E INNOVACION PARA EMPRENDEDORES																																					
MARCO ESTRATEGICO																																					
ANALISIS Y ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA																																					
GESTION SOSTENIBLE EMPRESARIAL																																					
GESTION DE LA PRODUCCION																																					
DISEÑO ORGANIZACIONAL																																					
FUNDEMPRESA																																					
SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES (S.I.N.)																																					
AFILIACIONES A LA CAJA NACIONAL DE SALUD O SIMILARES																																					
AFILIACIONES A LA ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES (A.F.P.)																																					
REGISTRO EN EL MINISTERIO DE TRABAJO																																					
COSTOS DE PRODUCCION																																					
COMO ACOMODARSE A LOS CAMBIOS Y NECESIDADES DEL MERCADO																																					
CONTROL Y MANEJO DE ALIMENTOS																																					

Fuente: Elaboración Propia

PROPUESTA Nº 4

TALLERES O CURSOS DE CAPACITACION PARA DESPERTAR EL EMPRENDIMIENTO EN LA POBLACION PACEÑA

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA NUEVAS EMPRENDEDORAS	Etapas	Ciclo	Contenidos
	DESPERTANDO EL ESPIRITU EMPRENDEDOR	1er.	<ul style="list-style-type: none"> El Mundo del trabajo y futuro laboral. Perfil del emprendedor.
		2do.	<ul style="list-style-type: none"> Éxito empresarial. Autoestima y motivación.
	DESARROLLANDO LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS	3er.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo. Trabajo en equipo. Creatividad e innovación. Comunicación. Autonomía.
4to.		<ul style="list-style-type: none"> Nuevas Tecnologías para emprendedores. Las TIC's y las PYMES. 	



IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	5to.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestación de ideas de negocios. • Fuentes de idea. • Innovación Tecnológica. • Oportunidades de Negocios.
	6to.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la idea de negocio. • La Microempresa.

Fuente: Elaboración Propia

5.6.2. Línea estratégica N° 2

- **HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

Que los Centros de Educación Superior e Instituciones Públicas ayuden a la elaboración de herramientas aptas para la creación de empresas.

Objetivo: Con las herramientas brindadas por los asesores técnicos de la Incubadora de Empresas mediante las asistencias técnicas, se buscara el crecimiento de los Emprendimientos a corto plazo.

Actividades:

- Mediante la propuesta de herramientas de trabajo, **“FORMULARIOS DE VALIDACION COMERCIAL”**, se buscara que los asesores técnicos brinden una capacitación oportuna a corto plazo a todos los emprendimientos, en las áreas de administración, marketing y costos.
Ver Propuesta N° 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.

PROPUESTA N° 5

FORMULARIO VC - 1 HOJA DE TRABAJO PARA DEFINIR EL NEGOCIO	
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR	C.I.
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	Teléfono/Celular



¿Qué produzco?			
¿Para quién produzco?			
¿Qué necesidades puedo satisfacer?			
¿Qué hábitos y costumbres puedo satisfacer?			
¿Qué espera el cliente al consumir mi producto?			
Cantidad	Calidad	Costo	Tiempo

➤ Fuente: Elaboración Propia



PROPUESTA Nº 6 FORMULARIO VC - 2 HOJA INICIAL DEL EMPRENDEDOR

➤ **METAS A CORTO PLAZO**

¿Qué metas quiere cumplir como empresa, máximo a 1 año?

.....
.....
.....

➤ **METAS A LARGO PLAZO**

¿Qué metas quiere cumplir como empresa, máximo a 5 años?

.....
.....
.....

➤ **OBJETIVOS**

• **OBJETIVO GENERAL**

Debe ser Cualitativo, integral y terminal.

.....
.....
.....

• **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Deben ser: Cuantitativos, Cualitativos, Conductuales y Especiales.

.....
.....
.....

➤ **VALORES:**

La mejor forma de conseguir que exista coherencia entre los valores y la práctica profesional es crear un espacio de reflexión colectiva sobre los valores del emprendimiento.



¿Cuáles son los valores que caracterizan al emprendimiento en la actualidad y cuales creéis que se tendrían que potenciar para conseguir los retos del futuro?

1. Valores pragmáticos: Como actuamos.

- Compromiso
- Eficacia
- Eficiencia
- Excelencia
- Norma
- Objetividad
- Participación
- Planificación
- Profesionalidad
- Calidad
- Responsabilidad
- Seriedad
- Sostenibilidad

2. Valores éticos: Como sentimos

- Coherencia
- Comprensión Social
- Confianza
- Empatía
- Equidad
- Honestidad
- Humanismo
- Integridad
- Justicia
- Reconocimiento.....
- Sinceridad
- Transparencia

3. Valores de desarrollo

- Alegría
- Colaboración
- Comunicación
- Cooperación
- Creatividad
- Entusiasmo
- Equipo
- Flexibilidad
- Ilusión
- Iniciativa
- Innovación
- Participación
- Proactividad
- Satisfacción

MISION

Para elaborar la misión debe responderse las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (historia institucional)



- *¿Qué hacemos?* (necesidades que pretende satisfacer, funciones esenciales, servicios que ofrece).
- *¿Por qué lo hacemos?* (finalidad de la acción remitiéndose a los valores fundantes de la organización; compromiso con la comunidad y con sus miembros).
- *¿Cómo lo hacemos?* (modo en que se lleva adelante la tarea enunciada).
- *¿Para quién lo hacemos?* (población objetivo de la acción institucional; colectivos a los que se dirige y ámbito territorial de influencia).

.....
.....
.....
.....

VISION

La visión es lo que se desea y aspira para futuro. Debe señalarse todo lo que se pretende desarrollar y que distinga de otras organizaciones o empresas similares.

.....
.....
.....
.....

Fuente: Elaboración Propia



PROPUESTA Nº 7

FORMULARIO VC – 3 LA COMPETENCIA REALIZA PROMOCIONES			
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR		C.I.	
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO		Teléfono/Celular	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	REALIZA PROMOCIONES		QUE PROMOCION REALIZA (describir la promoción)
	SI	NO	

Fuente: Elaboración Propia

PROPUESTA Nº 8

FORMULARIO VC – 4 PUBLICIDAD DE LA COMPETENCIA			
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR		C.I.	
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO		Teléfono/Celular	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	REALIZA PUBLICIDAD		QUE MEDIO UTILIZA (describir la publicidad)
	SI	NO	

Fuente: Elaboración Propia



PROPUESTA Nº 9

FORMULARIO VC - 5 ESTUDIO DE COSTOS DE PRODUCCION	
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR	C.I.
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	Teléfono/Celular
PRODUCTO	MATERIAS PRIMAS
	1.- 2.- 3.- 4.- 5.-

Fuente: Elaboración Propia

PROPUESTA Nº 10

FORMULARIO VC - 6 TIEMPOS DE LA COMPETENCIA		
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR	C.I.	
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	TELEFONO/CELULAR	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	PRODUCTOS	TIEMPOS

Fuente: Elaboración Propia



PROPUESTA N° 11

FORMULARIO VC - 7 PRECIOS DE LA COMPETENCIA		
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR	C.I.	
NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	TELEFONO/CELULAR	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	PRODUCTOS	PRECIOS

Fuente: Elaboración Propia

5.6.3. Línea estratégica N° 3

- **ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Con la alianza estratégica la Incubadora de Empresas mediante el Ecosistema Emprendedor implementara un marco institucional que fortalezca y regule el fomento al Sector Emprendedor.

Objetivo: Que las Instituciones Públicas fomenten y ayuden a la creación de Empresas, para mejorar la economía del Departamento y el Estado.

Actividades:

- Mediante el Documento de **ACUERDO DE COLABORACIÓN ALIANZA ESTRATEGICA** propuesto, la Incubadora de Empresas mediante el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, conjuntamente con el Gobierno Central (Ministerio de Producción junto con Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa), buscaran el desarrollo sostenible de los Emprendimientos constituidos a largo plazo. **Ver Propuesta N° 12.**



PROPUESTA N° 12

ACUERDO DE COLABORACIÓN O ALIANZA ESTRATÉGICA

Entre:

_____ Identificado: (C. I.) _____

Y _____ Identificado: (C. I.) _____

En la ciudad de _____, el día ____ de 201____, entre _____, Institución Legalmente Constituida con NIT, _____, representada legalmente por _____, identificado con Cedula de Identidad _____, y la Institución _____, Persona Jurídica, identificada con NIT, _____, representada por _____, con Cedula de Identidad _____, domiciliada en la ciudad de _____, cada una denominada la (parte) y en conjunto las (partes), convinieron lo siguiente:

CONSIDERANDO

Que en razón de la alianza se busca, el incremento de eficiencia como motor de generación de mejores oportunidades y alternativas en la búsqueda de _____, las cuales se generarán con el presente acuerdo.

En consideración de lo anterior la Institución _____, por una parte y _____, por la otra, han convenido el siguiente acuerdo de colaboración o alianza.

(Demás consideraciones que las partes acuerden necesarias incluir).

ACUERDO

PRIMERO: Las partes que concurren a la suscripción del presente instrumento declara, de común acuerdo, que sus términos sólo comprometen una colaboración voluntaria de _____, y de _____, en la concreción de los objetivos tenidos a la vista, siempre que estos contribuyan efectivamente al interés general de las partes y dentro del ámbito de las atribuciones y competencias que establece el orden jurídico nacional.

SEGUNDO: La Institución _____, colaborará con _____, en las formas, medios y áreas que se estipulen en este acuerdo. Se propondrá en su oportunidad a las contrapartes, los actos administrativos o documentos que sean necesarios para el cumplimiento del presente acuerdo.

TERCERO: Contenido y ámbito de aplicación:

a) Capacitación.

La Institución _____, compromete la coordinación de alianza con actores del mercado con el fin de:



b) Implementación de Elementos Estratégicos

La Institución _____, compromete la coordinación de alianza para la implementación de elementos necesarios que permitan el desarrollo de:

c) Suministro de Recursos.

La Institución _____, compromete la coordinación de alianza para el suministro de recursos necesarios que permitan el desarrollo de:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

CUARTA: Domicilio. Las partes fijan su domicilio en la Ciudad de _____, específicamente en la dirección _____, para todos los efectos a que dieren lugar el presente Acuerdo de Alianza o Colaboración.

QUINTO: Partes independientes. De conformidad con este Acuerdo las partes serán interpretadas como contratantes independientes. Nada en este acuerdo será interpretado como estableciendo una sociedad, agencia de empleo u otra relación similar entre las partes.

SEXTO: Fuerza Mayor. Si el incumplimiento del Acuerdo o de cualquier obligación incluida en el presente fuera impedido, restringido o interrumpido por causa que estuviere fuera del control de la parte afectada, dicha parte, previa notificación por escrito a la otra parte, será liberada del cumplimiento con el alcance del impedimento, restricción o inferencia mencionados anteriormente.

Firma.

C. I. :
Primera parte

C. I. :
Segunda parte



- Con el cuadro propuesto La Incubadora de Empresas conjuntamente los Centros de Educación Superior, las instituciones público – privadas y entidades financieras, de manera conjunta buscaran el beneficio común de los emprendedores, tanto en conocimiento, facilidades de financiamiento, cooperación y desarrollo. **Ver Propuesta N° 13.**



PROPUESTA Nº 13

CUADRO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS							
INCUBADORA DE EMPRESAS	INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR			INSTITUCION PUBLICA		INSTITUCIÓN PRIVADA Y ENTIDADES FINANCIERAS	
	Sector / Rubro	Universidad (Con Convenio)	Carrera	Aporte	Instituto	Aporte	Instituto
Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - UMSA (Con los Centros de Investigación Superior) - EMI - Católica - UPB 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingeniería de Alimentos ➤ Administración de Empresas ➤ Ingeniería Industrial ➤ Ingeniería comercial ➤ Informática ➤ Ingeniería en sistemas ➤ - otro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión empresarial ✓ Asistencia técnica en las diferentes áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ministerio de Producción junto con el Vice ministerio de la Micro y Pequeña Empresa ➤ SENASAG ➤ FUNDEMPRESA ➤ IMPUESTOS NACIONALES 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formularios ✓ Talleres ✓ Seminarios ✓ Cooperación Económica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco unión ➤ Banco Nacional de Bolivia ➤ Banco de Desarrollo Productivo ➤ Banco los Andes Pro - Credit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad de Financiamiento
Manufactura							
Servicios							
tecnología							
Otro							

Fuente: Elaboración Propia



5.6.4. Línea estratégica N° 4

- **METODOS DE EVALUACION**

Con los métodos de evaluación la Incubadora de Empresas, tendrá una forma de calcular los conocimientos tanto de los asesores técnicos y de los Emprendedores.

Objetivo:

Tener el personal adecuado y calificado para las asistencias técnicas de los asesores hacia los Emprendedores.

Actividades:

- La Incubadora de Empresas con el formulario de evaluación propuesto, deberá capacitar a su personal, para que los Emprendedores no se sienten insatisfechos con las asistencias técnicas recibidas. **Ver Propuesta N° 14.**

PROPUESTA N° 14

CARACTERISTICAS PARA EVALUAR A LAS PERSONAS QUE DAN ASISTENCIAS TECNICAS EN LA INCUBADORA DE EMPRESAS

CARACTERISTICA	SI	NO
Es una persona de confianza para el grupo de emprendedores.		
Cuenta con redes personales y profesionales, que puede poner al servicio del Plan de Negocios de los emprendedores.		
Sabe traducir la información técnica y comercial de maneras que puedan ser apropiadas por los emprendedores.		
Tiene capacidad de trabajo y demuestra entusiasmo e interés para compartir y transmitir conocimientos.		
Sabe que su rol no es el de tomar decisiones por los emprendedores, si no el de hacer las preguntas correctas para que los emprendedores tomen sus propias decisiones pero basadas en información adecuada y conociendo todas las alternativas posibles.		
Entiende los procesos socioeconómicos y políticos y puede generar diagnósticos acertados acerca de las tendencias que se presentan en la región, en los mercados de consumo, lo cual implica poder diagnosticar que tipo de negocios pueden ser viables, que obstáculos habrá que enfrentar y que requerimientos se necesita en cada caso.		
Esta dispuesto a investigar y aprender cosas nuevas, que puedan ayudar a los emprendedores.		
No tiene prejuicios de sexo, raza, religión, edad, situación social, etc.		
Se preocupa por explicar adecuadamente y aplica formas de evaluar que lo transmitido haya sido entendido.		
Esta dispuesto a acompañar a los emprendedores a realizar sus trámites o a mantener reuniones comerciales, para luego ayudar a evaluar el desempeño de los mismos.		
No se "guarda" el conocimiento, le gusta compartirlo y difundirlo, pero también entiende que su conocimiento no es el único.		
Desarrolla su trabajo de una forma planificada y ordenada. Trata de diseñar planificaciones realistas con los emprendedores, de forma tal que pueda haber registro de los avances y los corrimientos en relación a lo previsto, y en función de ello pueda evaluarse el proceso.		
Procura que las demás personas evalúen su trabajo y lo toma en cuenta para mejorar su labor.		



Tiene capacidades y habilidades en temas específicos (análisis financiero, aspectos técnico – productivos, cálculo de costos, comercialización), pero procura estar enterado y aprender de otros temas.		
Tiene capacidad para hacerse entender, es amable y ameno.		
Tiene capacidad para relacionar de manera coherente y clara la teoría con la práctica.		
Fomenta valores y actitudes positivas.		
Tiene espíritu de tolerancia y comprensión. No se parcializa en las opiniones o aprobación de estas, escucha y trata de mantener un adecuado equilibrio.		
Respeto los ritmos de aprendizaje de las personas y entiende que los factores de contexto pueden condicionar la marcha de los Planes de Negocio. Se adapta a los cambios.		
Es tolerante y se preocupa por quienes tienen menos capacidad para emprender y entender.		
Valora y fomenta la creatividad y la actitud crítica.		
Es autocrítico con su trabajo y comportamiento.		
Fomenta el surgimiento de otras y otros facilitadores locales		

Fuente: Elaboración Propia

- Con el cuadro de evaluación propuesto la Incubadora de Empresas podrá medir el rendimiento de los Emprendedores al momento al momento de finalizar las asistencias técnicas de acuerdo al cronograma antes propuesto (Propuesta N° 2). **Ver Propuesta N° 15.**

PROPUESTA N° 15

CUADRO FINAL DE EVALUACION PARA EMPRENDEDORES

CALIFICACION	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
CAPACIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVIDAD									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGIA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la intervención en relación con el objetivo general y los objetivos específicos. Esto es un proceso de inducción, interacción y mejora continua para llegar a los resultados esperados.

6.1. Conclusiones

El Sector Empresarial en el Estado Plurinacional de Bolivia enfrenta en la actualidad, fenómenos competitivos que genera el mercado de libre comercio y la desregularización que trae consigo, afectando particularmente a los Emprendedores, las cuales siguen aferradas a paradigmas que fueron adecuadas en el pasado y que actualmente muestran grandes deficiencias.

Los profundos cambios ocurridos en el entorno, han convertido a la economía del Estado en un escenario incierto y cambiante, ante el cual, el cambio continuo asociado al logro de la competitividad empresarial y el desarrollo de procesos estratégicos, se convierten en una cuestión vital para la supervivencia y el crecimiento de estas pequeñas entidades.

La Incubadora de Empresas con la propuesta del Plan Estratégico deberá proporcionar al Emprendedor la metodología para poder instrumentar y desarrollar estrategias para obtener mejores resultados, mejorar sus ventas, ser visionario, determinar el punto de equilibrio, determinar y analizar su demanda de consumo, detectar y evaluar oportunidades de mercado, definir etapas de crecimiento para lograr su consolidación y diseñar un programa de trabajo. Así mismo deberá contar con un sistema de información actualizado que presente las diversas opciones financieras a las que se tienen acceso para apoyar los diferentes proyectos incubados.



Asociado a lo anterior, podemos establecer que es necesario fortalecer en mayor medida este sector, elevando su nivel de desempeño, asegurando su sobrevivencia y crecimiento. Para lograrlo, se requiere que los Emprendedores posean una elevada capacidad de gestión de sus proyectos y una formación empresarial adecuada, tanto a nivel estratégico, como operativo de la organización. Para ello, se debe comprender que el escenario actual de los negocios es cada vez más incierto y las estrategias tendrán que ajustarse continuamente para hacer frente a los nuevos retos y circunstancias que trae consigo ejercer la actividad empresarial.

Dando respuesta a esta realidad, desde hace algún tiempo se ha incorporado innovaciones conceptuales orientadas a apoyar la capacidad de Emprender, generar nuevos empleos y mejorar los niveles de eficiencia en estas pequeñas entidades; dentro de las cuales recobra importancia la Incubadora de Empresas, pues es una alternativa ideada para crear un ambiente de mayor protección para la creación e implantación de nuevas empresas; proporciona a los Emprendedores sobre como planear, organizar, operar y controlar una empresa de una manera más eficaz; brinda herramientas útiles de apoyo, asesoría integral, capacitación y establece vínculos con instituciones financieras, académicas y de asistencia técnica para ayudar a crear, consolidar y fortalecer negocios rentables y con solidez económica a largo plazo.

Aunque la creación de empresas es uno de los principales factores estratégicos del desarrollo local, debemos entender que un punto central no es sólo lograr el nacimiento de muchas empresas nuevas, sino que se requiere que al frente de ellas existan empresarios dinámicos, comprometidos y capaces, no solo de producir nuevos productos o servicios, sino también de lograr que las nuevas empresas crezcan y sean rentables, por lo tanto; es necesario fomentar el espíritu Emprendedor.



Cabe mencionar que la Incubadora de Empresas no sólo se limita a la creación de nuevas empresas, sino también fortalece la gestión de las empresas existentes. Por consiguiente, resulta importante que un mecanismo de esta naturaleza pueda ser ofrecido al sector empresarial, en especial a los Emprendedores como un apoyo para mejorar su desempeño.

Ciertamente, el sector Emprendedor en el Estado, está todavía muy desprotegido y no existen mecanismos suficientes del apoyo requerido para su desarrollo y crecimiento. Por ello, es necesario la implantación de proyectos como el de la Incubadora de Empresas, para poder enfrentar con posibilidades de éxito las opciones de desarrollo que se presentan.

Se considera, que la eficiencia de este mecanismo como instrumento de crecimiento económico, es permitir a las empresas nacer, crecer y alcanzar la madurez. Esta es la clave de una Incubadora de Empresas, facilitar la labor al Emprendedor hasta el más mínimo detalle, dado que incubar una empresa implica mantener condiciones planificadas y controladas para el desarrollo de las mismas.

Resulta de particular interés, hacer énfasis en que la Incubadora de Empresas que promueve el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es de carácter público y sin fines de lucro, los costos que llegan a generarse dentro de este modelo serán aquellos que no puedan ser subsidiados por el Gobierno Central, que como ya se ha mencionado pueden ser generados por algún contrato especial o por algún tipo de asesoría o capacitación especializada que la Incubadora de Empresas no pueda proporcionar.

Existe capital de trabajo y algunos recursos, por parte de varias entidades en El Estado que podrían estar dispuestas a liderar proyectos de esta naturaleza, sin embargo; siendo la Incubadora de Empresas un mecanismo que apoya y fomenta la creación de nuevas empresas, proporcionándoles asesoría estratégica y de operación, desafortunadamente, no se han aprovechado los



recursos existentes. Por lo tanto, se establece que aún falta mucho para promover este tipo de mecanismo.

6.2. Recomendaciones

Debemos tener presente que en un escenario empresarial, cambiante y complejo, el crecimiento sólo es factible a través de la competitividad, y la clave son los recursos humanos mejor calificados, por ello el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz requiere de personas aptas para desempeñarse en una economía dinámica y cambiante, y que dispongan de alternativas para crecer en todos los sentidos, lograrlo constituye un reto enorme y requiere de concretar la participación de los sectores: Empresarial, Educativo y Gobierno.

Para lograr lo anterior, se describe algunas recomendaciones necesarias que se han suscitado mediante el desarrollo de esta investigación.

- Debería existir un vínculo mayor entre las Instituciones Públicas y Privadas con el Sector Emprendedor.

Una alternativa para lograr lo anterior es que las Instituciones Públicas y Privadas tengan un vínculo con los diferentes programas que se estructuran por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para fomentar el desarrollo de los Emprendedores, ya que de esta manera se pueden obtener los recursos necesarios para poner en marcha los proyectos, esto a través de las Micro Financieras, o en todo caso existen Instituciones que ofrecen programas de capacitación y asesoría técnico empresarial que bien podrían ser de gran utilidad para estos centros, pues a través de estos programas se obtienen tanto recursos financieros como el apoyo de personal experto.

- Que los Centros de Educación Superior existentes en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, deberían de incorporar dentro su estructura a la Incubadora de Empresas, como una forma de poner en práctica los conocimientos adquiridos.



Ahora y cada vez más, se precisa que los Centros de Educación Superior estén más comprometidos con el Sector Empresarial para interactuar y usar la ciencia y la tecnología, para generar una mayor productividad empresarial, y sobre todo fomentar la competitividad.

- Se deberían establecer medidas de control para evaluar continuamente la efectividad de los Emprendedores y de la Incubadora de Empresas.

Se recomienda lo anterior, debido a que la Incubadora de Empresas que actualmente opera dentro del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, presenta deficiencias en cuanto a su operación; por lo tanto, resulta necesario establecer medidas de control que nos permitan identificar sus debilidades.

Una medida de control que puede ser utilizada, son los formularios aplicados a los incubados, esto con el propósito de que la Incubadora de Empresas evalúe a los mismos logrando con lo anterior, mejorar el desempeño y operación de la Incubadora de Empresas.

Se recomienda a los Emprendedores que serán asistidos dentro de la Incubadora de Empresas participen en estos programas básicos y cursos de apoyo de forma consecutiva, una vez que hayan instalado su empresa, tomen los cursos de apoyo orientados a apoyar en su fase de post-incubación.

Cabe hacer mención que los cursos, seminarios y todas aquellas actividades encaminadas al desarrollo y capacitación, tanto de Emprendedores como de comerciantes ya establecidos, deberán programarse en función de los servicios propios que proporciona la Incubadora de Empresas.

Para evitar una mala comunicación entre los Programas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz lo más recomendable para que las estructuras que proporcionan apoyo al sector Emprendedor tengan un vínculo mayor y se elaboren programas concretos donde no se dupliquen las funciones, se



recomienda que los programas se establezcan en base a las necesidades requeridas por los Emprendedores.

Con lo mencionado anteriormente se recomienda que se tome en cuenta la Propuesta de Plan Estratégico, pues ayudara a un mejor desarrollo y relacionamiento de la Incubadora de Empresas con los miembros del Ecosistema Emprendedor.

El siguiente cuadro detalla las conclusiones y recomendaciones en función a los objetivos específicos.

CUADRO N° 16
MATRIZ DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES EN FUNCIÓN A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBVARIABLES	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Realizar un análisis interno de toda la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz	Asesoría Técnica	Implementar un plan estratégico	Tras un completo análisis interno de toda la Incubadora de Empresas, notamos que tenía algunas falencias, tanto de la Incubadora como de los incubados.	La Incubadora de Empresas es un vínculo directo entre la población y las Micros y Pequeños Empresas, por eso se debe dar más atención a este programa.
Realizar un análisis	Profesionales en	Mejorar los procesos de	La parte externa que	Tiene que haber un vínculo directo



<p>externo de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz</p>	<p>empresario</p>	<p>toma de decisiones</p>	<p>vendría a ser los Centros de Educación Superior, Sector Público y Privado tiene poco conocimiento acerca de programas que ayuden a Micro y Pequeños Empresarios.</p>	<p>entre Emprendedores, Centros de Educación Superior, Sector Público y Privado.</p>
<p>Realizar una encuesta tanto interna y externa para elaborar el direccionamiento y diagnóstico estratégico de la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz</p>	<p>Coordinadores de Instituciones</p>	<p>Crear nuevas estrategias que determinen la creación de nuevas empresas</p>	<p>Se pudo rescatar muchas impresiones tanto internas como externas, las cuales tienen mucho en común.</p>	<p>Las Micro y Pequeños Empresarios necesitan apoyo directo de Centros de Educación Superior, Sector Público y Privado.</p>



<p>Analizar la información recolectada y proponer las estrategias que le permitan a la Incubadora de Empresas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, tener un apoyo para con sus emprendedores</p>	<p>Alianzas Estratégicas.</p>	<p>Superar con éxito las posibles variaciones que pueda tener sin desviarse de sus objetivos y metas</p>	<p>Con los resultados obtenidos se plantearon varias propuestas que vemos serán necesarias para una mejor relación entre Centros de Educación Superior, Sector público y Privado y Micros Pequeños Empresarios.</p>	<p>Se recomienda seguir cada uno de las propuestas planteadas, para lograr un vínculo directo entre estos sectores.</p>
--	-------------------------------	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia



BIBLIOGRAFIA

- FERNANDEZ, Marco Antonio, “REPORTE GEM BOLVIA”, 2010.
- REPORTE DE ECONOMIA Y DESARROLLO CAF 2013: EMPRENDIMIENTOS EN AMERICA LATINA.
- PISCOYA Luis, “Investigación Científica y Educacional”, Amaru Editores, 2da edición, Lima – Perú.
- MINTZBERG Henry y QUINN James, “El proceso de la estrategia”, Editorial Prentice Hall, 1991.
- PORTER Michael, “Estrategia Competitiva”, Editorial CECSA, México, 1991 – 1992.
- R. David Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson, 11a Ed. México, 2009.
- H. Serna, “Planeación y Gestión Estratégica”, RAM Editores, Bogotá, 1996.
- DI LONARDO Graciela y STAMATO Silvia, “El ABC del Gerenciamiento”, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, 2º Edición, Argentina, 2012.
- TARANTINO Salvatore, “Estrategia empresarial”, Perú, 2012.
- BROOKE M. y MILLS W., “El Ejecutivo Visionario”, Colombia, 2000, cap. 1, pág. 17.
- Modelo de Gestión 2013 - 2018 Incubadora de Empresas.
- FRANKLIN Enrique, “Organización de empresas”, Editorial McGraw-Hill, 2da. Edición, México, 2014.
- FLEITMAN Jack, “Negocios Exitosos”, Editorial McGraw – Hill, México, 2000.



- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal
- Ley Marco de Autonomías Andrés Ibáñez.
- Ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley SAFCO).
- Reglamento para el Registro y Acreditación de Unidades Productivas.
- HERNÁNDEZ S. Roberto, “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw-Hill, 5ta. Edición, 2010.
- VÉLEZ C.M. “Apuntes de Metodología de la Investigación”, EAFIT, Colombia, 2001.
- SPIEGEL Murray R. y STEPHENS Larry J. “Estadística”, Ed. Mc Graw-Hill, 4ta edición, México, D.F., 2009.
- BOLAÑOS Ernesto, “Muestra y Muestreo”, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Tizayuca, México, 2012.
- HERNÁNDEZ S. Roberto y FERNÁNDEZ Carlos, “Metodología de la Investigación”. Ed. McGraw – Hills, 2010.

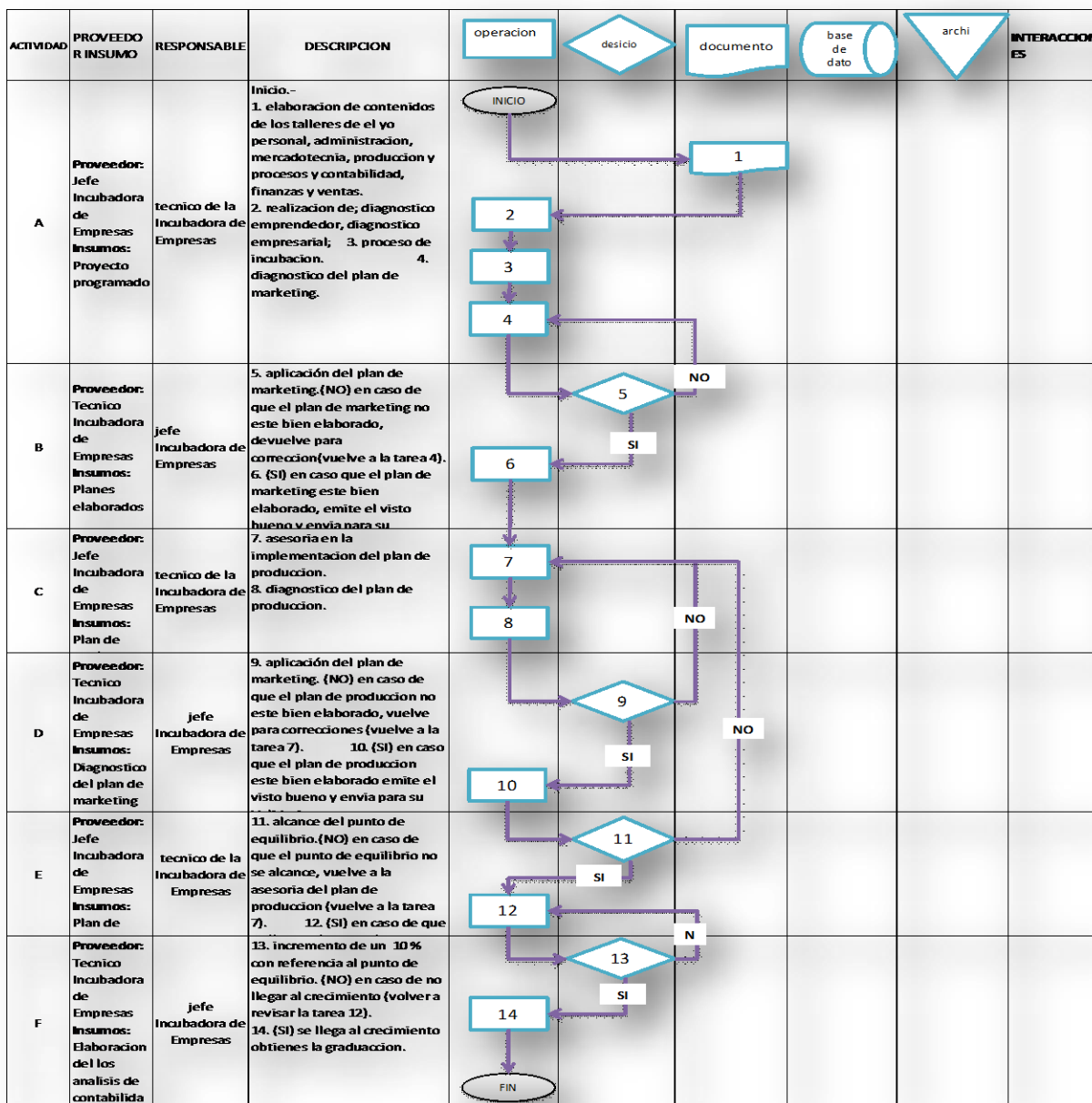


PAGINAS DE INTERNET DE CONSULTA

- <http://www.grandespymes.com.ar/2010/09/01/que-es-una-incubadora-de-empresas/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Incubadora_de_empresas
- <http://revistaprofe.com>
- www.asofinbolivia.com
- www.agendadigital.org.bo
- <http://mype-pymes-bolivia.blogspot.com>
- www.boliviaemprende.com/publicaciones/reporte-de-economia-desarrollo-caf-2013-emprendimientos-en-america-latina
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>



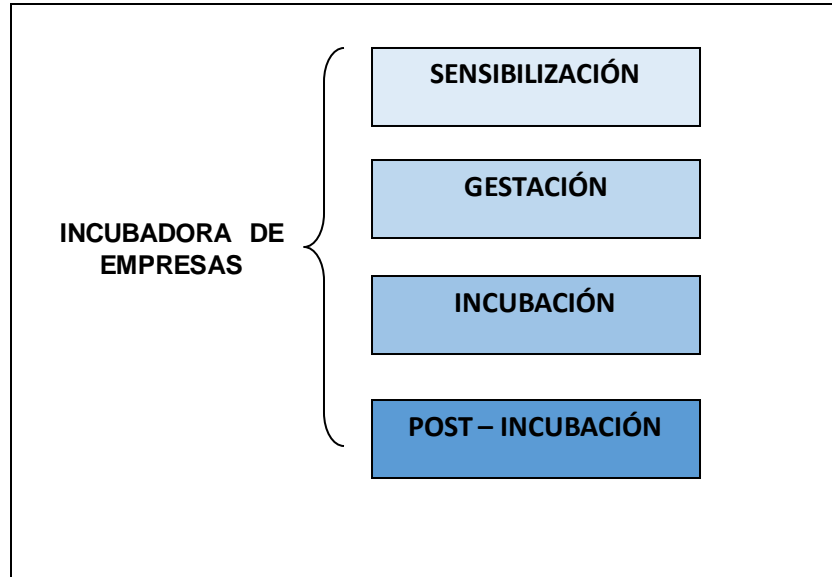
ANEXO 1 PROCESO DE INCUBACION





ANEXO 2

PROGRAMA DE INCUBADORA DE EMPRESAS





ANEXO 3

CUESTIONARIO APLICADO A LOS CENTROS DE EDUCACION SUPERIOR QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE APOYO A EMPRENDEDORES

1. En la institución a la que pertenece ¿Por qué el interés de formar profesionales en el área de emprendimiento?

.....

2. En la institución a la que pertenece ¿Qué tiempo está formando profesionales en el área de emprendimientos?

.....

3. ¿En qué consiste el vínculo que existe por parte de esta institución con el sector de emprendimiento?

.....

4. ¿Qué beneficios se han generado?

.....

5. ¿Qué aspectos se consideran dentro de los programas que se estructuran para los emprendedores?

.....

6. ¿Quiénes coordinan estos programas?

.....

7. ¿Existe compromiso por parte de los profesionales en el área de emprendimiento?

a. Si. b. no

¿Cuál?

.....

8. ¿Se les ha dado seguimiento a los proyectos que se elaboran por parte de los profesionales en el área de emprendimiento?

a. Si b. No

¿De qué forma?

.....

9. ¿Considera usted que debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación Superior y el sector de emprendimiento?



a. Si

b. No

¿Por qué?

.....

10. ¿Considera usted que para tener un vínculo mayor con el sector empresarial, sea necesario vincularse con los programas de apoyo por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz?

a. Si

b. No

¿Por qué?

.....



ANEXO 4

CUESTIONARIO APLICADO A INSTITUCIONES DE SERVICIO PUBLICO QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE APOYO A EMPRENDEDORES

1. En la institución a la que pertenece ¿Cuáles el interés que se le da al área de Emprendimiento?

.....

2. En la institución a la que pertenece ¿Cuánto tiempo está relacionada con el área de Emprendimiento?

.....

3. ¿En qué consiste el vínculo que existe por parte de esta institución con el sector de emprendimiento?

.....

4. ¿Qué beneficios se han generado?

.....

5. ¿Qué aspectos se consideran dentro de los programas que se estructuran para los emprendedores?

.....

6. ¿Quiénes coordinan estos programas?

.....

7. ¿Existe compromiso por parte de los Empresarios en el área de emprendimiento?

- a. Si. b. No

¿Cuál?

.....

8. ¿Se les ha dado seguimiento a los proyectos que se elaboran por parte de los Empresarios en el área de emprendimiento?

- a. Si. b. No

¿De qué forma?

.....



9. ¿Considera usted que debe existir un vínculo mayor entre los Centros de Educación Superior y el sector de emprendimiento?

b. Si

b. No

¿Por qué?

.....

10. ¿Considera usted que para tener un vínculo mayor con el sector empresarial, sea necesario vincularse con los programas de apoyo por parte del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz?

b. Si

b. No

¿Por qué?

.....



ANEXO 5

CUESTIONARIO APLICADO A EMPRENDEDORES DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS DEL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

Con el fin de evaluar el crecimiento y desarrollo del sector emprendedor en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, solicito de su valiosa colaboración y disponibilidad para recabar la información necesaria.

INSTRUCCIONES: Marque o subraye su respuesta según se indique.

1. ¿A cuáles de los siguientes sectores pertenece su empresa?
 - a. Manufactura
 - b. Servicios
 - c. Tecnología
 - d. Alimentos

2. ¿Desde que se creó su empresa, en qué áreas tuvo dificultades antes de ingresar a la Incubadora de Empresas?
 - a. Gestión Estratégica
 - b. Marketing
 - c. Costos
 - d. Imagen Comercial
 - e. Todos
 - f. Ninguno

3. ¿Desde que es parte de la Incubadora de Empresas que tipo de asistencia técnica recibió?
 - a. Gestión Estratégica
 - b. Marketing
 - c. Costos
 - d. Producción

4. ¿Se siente conforme con las áreas de asistencia técnica ya mencionadas y/o desea que se implemente nuevas áreas?
 - a. Me siento conforme y deseo nuevas áreas.
 - b. Me siento conforme y no deseo nuevas áreas.
 - c. No me siento conforme y deseo nuevas áreas.

¿Por qué?

.....

5. De la lista que a continuación se detalla. ¿Estaría de acuerdo que la Incubadora de Empresas implemente las siguientes áreas?
 - a. Manejo y control del personal
 - b. Asuntos Legales
 - c. Contabilidad
 - d. Ninguna
 - e. Todas

¿Por qué?

.....



6. ¿Considera usted que la incubadora de empresas le proporciono las siguientes habilidades gerenciales?

- a. Liderazgo
- b. Comunicación
- c. Toma de Decisiones
- d. Trabajo en Equipo
- e. Capacidad de Concentración
- f. Ninguna
- g. Todas

7. ¿Cómo considera que son las asistencias técnicas brindadas por los técnicos de la incubadora de empresas?

- a. Muy Buena
- b. Buena
- c. Regular
- e. Mala

¿Por qué?

.....

8. ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz ha dado a conocer eficientemente el apoyo que brinda la Incubadora de Empresas hacia los emprendedores?

- a. Si
- b. No

9. Considera usted, ¿Qué los organismos e instituciones públicas han brindado el apoyo necesario al sector emprendedor?

- a. Si
- b. No

¿Cuales?

10. ¿Usted estaría de acuerdo que la Incubadora de Empresas realice o tenga alianzas estratégicas con otras Instituciones Públicas y Privadas?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

.....



ANEXO 6 FOTOS INCUBADORA DE EMPRESAS



