



La clave del éxito para un proyecto

P. 5



Competencias clave para ser un buen

Magister

P.9



Reflexiones básicas sobre las decisiones

de competitividad P.15



La tipología del crecimiento de las

MYPEs

P.31



"Contribuimos a la formación de capital intelectual"

Agosto 2018 | Año 2 | No. 2

Magazine

IICCA

Revista del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas



EL IICCA CONSOLIDA UN OBJETIVO DE UNO DE SUS PROYECTOS MÁS IMPORTANTES

P. 22



*Contribuimos a la Formación
del Capital Intelectual*



Síguenos en nuestras **redes sociales**



@IICCA_UMSA

CONTENIDO

■ Magazine IICCA

	Pág.
Presentación	4
La clave del éxito para un proyecto	5
Competencias clave para ser un buen Magister	9
Reflexiones básicas sobre las decisiones de competitividad	15
El IICCA adquiere casa propia	22
Recomendaciones para el riesgo de liquidez	25
La tipología del crecimiento de las MYPEs	31



DIRECCIÓN

MAE. Antonio Jordán Jimeno

ÁREA DE INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

M.Sc. Eloina Callejas de Burgoa

M.Sc. Paola Cárdenas Morales

M.Sc. Miriam Mallea Morales

M.Sc. Guadalupe Riera Claure

M.Sc. Claudia Mercado Rosales

Dra. Vierka Pérez Sánchez

ÁREA DE POSTGRADO Y ADMINISTRACIÓN

Lic. Mirtha Cárdenas Zegarrundo

Lic. Susana Prieto Santander

ÁREA DE SISTEMAS

Lic. Richard Callisaya Condori

ASISTENTES DE DIRECCIÓN, POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

Lic. Carla Andrade Catacora

Lic. Nelly Salinas Mamani

Lic. Aleina Marquez Ramirez

Lic. Cristal Osinaga Salas

COMUNICACIÓN

Lic. Daynor Castellón Pastran

BIBLIOTECA

Lic. Liliana Mamani

SECRETARIAS Y RECEPCIÓN

Lic. Geovana García Quiñones

Sra. Sandra Herrera Tórrez

Lic. Katherine Aguilar Pinaya

Srta. Wara Rodríguez Chura

MENSAJEROS

Sr. Félix Huaycho Ramos

Sr. Albaro Paredes Quino

LA PAZ - BOLIVIA

Deposito Legal: 4-3-63-18

PRESENTACIÓN

Cuando el desarrollo tecnológico y el conocimiento son las banderas de las sociedades modernas en el Siglo XXI, debemos asegurar que en las casas de estudios superiores, como son las Universidades, una de las principales actividades sea la producción intelectual. No tenemos estadísticas que proporcionen información; aunque mirando situaciones reales, en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras el año 2017 se publicaron cuatro libros y algunos artículos académicos, ninguno de ellos con rigor científico.

Lo anterior no significa que se hayan hecho vanos intentos para este propósito sin resultados satisfactorios; pese a ello, se continúan realizando intentos en la búsqueda de elementos motivadores que marquen el interés de los docentes y estudiantes, para que se pueda contar con aportes que representen un re-encuentro con la academia y permitan fortalecer la intelectualidad que debe caracterizarnos.

Fruto de esta persistencia, hemos logrado que tres de nuestros Profesores de los Programas de Postgrado del Instituto y una Investigadora, nos apoyen y den parte de su tiempo para opinar sobre temas que permitan adentrarnos en la percepción que lograron sobre temáticas diferentes pero a su vez importantes, para que sobre las mismas se amplíen nuevos criterios y contradicciones que

conduzcan al debate permanente sobre la realidad universitaria, departamental, nacional y mundial.

El primer aporte puntualiza que se debe hacer para lograr el éxito de un proyecto; el segundo es una reflexión sobre cuáles son las competencias clave de un maestrante, estas nos ayudan a fortalecer la mejora continua que hemos incorporado en el que hacer de nuestros postgrados; el tercer aporte analiza un factor clave del éxito, la competitividad, con varias ideas que ratifican su importancia y corroboran con la investigación sobre "La tipología del crecimiento de las MyPEs"; y el aporte final es un trabajo técnico elaborado por un maestrante y consolidado por un profesor para esta publicación, destacando el riesgo de liquidez como una variable de alta relevancia en el contexto de la realidad económica del país.

Cada uno de los temas enriquece nuestro conocimiento y sobre todo inicia el proceso de opinión y discusión que debemos promover en la Universidad y en el IICCA en particular; por ello, insisto en resaltar el contenido de esta edición de la revista "Magazine IICCA", que maduró a lo largo de varios meses y que ponemos a consideración de profesores y estudiantes, esperando que sean ellos nuestros próximos colaboradores, encontrando en el Instituto un medio para emitir una opinión libre y profesional.

MAE. Antonio Jordán Jimeno

DIRECTOR IICCA



La revista "**Magazine IICCA**" es una publicación del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) de carácter académico, científico y cultural, cuyo objetivo es la divulgación de material actualizado en las áreas administrativa, económica y financiera.

Los artículos publicados en esta revista pueden ser reproducidos con fines académicos, citando la fuente y el autor. Todos los artículos son responsabilidad de sus autores y no representan la política institucional del IICCA.

LA CLAVE DEL ÉXITO PARA UN PROYECTO

Por Rocio Ríos Ríos*



“

Los proyectos son
la traducción de la
estrategia empresarial
en resultados tangibles

”

** Docente de Metodología de la Investigación en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) y es Especialista en Gestión de Proyectos en organizaciones privadas.*

Frecuentemente he escuchado entre círculos de colegas del ámbito académico y profesional la pregunta ¿Cuál es la clave del éxito para un proyecto?

La verdad es que la respuesta es siempre la misma, no hay una receta única que garantice el éxito en la gestión de un proyecto, sino que es un arte que combina el uso de *hard skills* o habilidades duras como ser herramientas técnicas de proyectos y el conocimiento de negocio con la interacción de *soft skills* o habilidades blandas, como el liderazgo y la comunicación, entre las más importantes.

Tradicionalmente he visto que las empresas que encaran proyectos

lo hacen de forma descentralizada, usualmente iniciando en sus áreas de tecnología u otras con necesidades aisladas, sin contar con un alineamiento estratégico claro ni preocupándose por tener indicadores para medir sus proyectos.

“

Cumplimiento metodológico no es sinónimo de éxito para un proyecto

”

Sin embargo, desde hace algunos años surge una nueva ola que busca seguir buenas prácticas o la tendencia de moda en *management*, que embarca a las empresas en un proceso de maduración y las impulsa a buscar alineamiento a metodologías, estándares y buenas prácticas que les permitan mejorar la forma en la que se gestionan los proyectos.

En el entendido de que los proyectos son la traducción de la estrategia empresarial en resultados tangibles, es importante que los líderes de las organizaciones comprendan que para mejorar el desempeño de sus proyectos y por ende de su estrategia, no es suficiente





con implementar una oficina de proyectos PMO (por las siglas en inglés, *Project Management Office*), y un marco normativo interno aplicado rigurosamente con políticas, normas, procedimientos y plantillas, o por otra parte, tampoco es suficiente ser experto en los procesos de negocio, sino que además es necesario fortalecer las habilidades blandas del equipo involucrado en la gestión del proyecto.

Los actuales gestores de talento humano coinciden en que las empresas están cambiando el paradigma de búsqueda de personal, orientándolo a personas con “don de gente” y centrándose menos en las habilidades técnicas

“

Lo técnico se aprende con el tiempo, pero si una persona no tiene ‘don de gente’, ni la persona ni sus proyectos llegarán muy lejos

”

como factor único de decisión, pues como bien indican, lo técnico y el negocio se aprende con el tiempo, pero si una persona no tiene capacidad de trabajar en equipo, comunicarse de forma

asertiva y ejercer liderazgo positivamente, de seguro no llegará muy lejos.

Sin embargo, aun aplicando un minucioso conjunto de *hard* y *soft skills* no se garantiza el éxito de un proyecto, pero de seguro mejora el desempeño del mismo pues cada proyecto es un universo particular y gestionarlo es un arte.

Por ello, me quedo con dos frases que inspiraron este artículo: “cumplimiento metodológico no es sinónimo de éxito para un proyecto” y “lo técnico se aprende con el tiempo, pero si una persona no tiene ‘don de gente’, ni la persona ni sus proyectos llegarán muy lejos”.



"Contribuimos a la formación de capital intelectual"

#IICCA



MBA

MENCIÓN
MARKETING

INSCRIPCIONES
ABIERTAS

#ÉxitoProfesional



COMPETENCIAS CLAVE PARA SER UN BUEN MAGÍSTER

Por José Luis Vega García*



“

Ser un buen Magíster repercute en la vida académica, laboral, familiar y sobre todo en lo personal.

”

**Magíster en Marketing. Docente del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), es Socio y Head Trainer de UpStream.*



“

La idea es entrar a una Maestría con la intención de aprender más allá de lo ofrecido por el programa

”

¿Te has preguntado alguna vez cuáles son las competencias clave para ser un buen Magister, un Magister de excelencia?

Si nos pusiéramos a revisar la bibliografía que se ha escrito al respecto podríamos encontrar una gran cantidad de datos, que fácilmente harían que nos perdamos en la intención de conocer tales competencias.

¿Qué es una competencia?

Es simple, es tener una habilidad innata o aprendida que mejora

notablemente el rendimiento general de una persona y le otorga ventaja sobre las demás.

Esta definición aparentemente básica, no lo es, porque la idea es superarse a uno mismo y llegar a ser el ideal de individuo que se ha planteado ser.

Nada fácil, de hecho, el ser un buen Magister repercute en la vida académica, laboral, familiar y sobre todo en lo personal. Respecto a esto último me explico: sube o baja la autoestima, aunque la idea es que suba como consecuencia

de las tres competencias radicales que explicaré.

Estas son, de acuerdo a mi experiencia, las competencias clave que debe tener una persona para llevar su condición de Magister a un nivel superior:

Altos estándares de autoexigencia

Para que un Magister pueda sacar el máximo provecho al desafío que ha iniciado, debe plantearse estándares de autoexigencia bien claros, reales y motivantes.



“

Des-aprender viejas teorías, prácticas o conceptos sucesivamente, es necesario en este proceso.

”

La idea es entrar a una Maestría con la intención de aprender más allá de lo ofrecido por el programa y no conformarse con la información básica que el docente ha compartido con el alumnado. Y ello es cuestión de actitud.

Actitud de ser mejor de lo que uno ya es, de pensar más allá del beneficio al curriculum que se puede obtener al finalizar el programa. Magister significa Maestro. El Maestro tiene un conocimiento superior, trabaja mucho para obtenerlo, aplicarlo

y ser el mejor en lo que hace. Por algo es Maestro.

Si conseguirlo significa quitarle horas al sueño, a la familia, a las amistades o al mismo trabajo, que así sea. Todo para lograr ser la mejor versión de uno mismo.

Autoexigirse significa, igualmente, dejar de lado el pensamiento “que ser buen Magíster es ser igual a los demás”. Significa ser el mejor en lo que uno trabaja todos los días. Así uno se valúa, no se devalúa. Hay gran diferencia.

En otras palabras, significa cambiar el “chip mental” con el cual nos manejábamos hasta ese instante y ser otro individuo, más orientado a la excelencia.

Compromiso con el aprendizaje continuo

Tener el hábito de leer y aprender, para actualizarse y luego des-aprender viejas teorías, prácticas o conceptos sucesivamente, es necesario en este proceso. Sólo esta ruptura del concepto lineal del conocimiento puede

hacer que sigamos el ritmo de las tendencias del mercado y la industria. Todo cambia cada día. Los conocimientos que circunstancialmente podemos adquirir en aula, cambiarán en el corto tiempo.

Las personas se hacen mucho daño al creer que lo aprendido en aula es el conocimiento último y la experiencia enseña que el conocimiento va desarrollándose cada día. Sólo hay que ver las nuevas publicaciones que salen habitualmente en las librerías, para darse cuenta que si uno quiere ser un excelente Magister, hay que leer mucho, para acomodarse a las nuevas circunstancias.

El lograr un serio compromiso con el aprendizaje continuo significará también valuarlo, como citaba

líneas arriba. Eres más competitivo contigo mismo y ello marca la gran diferencia entre las personas que sólo desean un título, con aquellas que hacen honor al grado académico que han logrado.

Estar al día con el conocimiento y aplicarlo en nuestras vidas también es cuestión de actitud.

Creatividad y adaptación.

Una última competencia clave es la creatividad vinculada a la adaptación, dos conceptos diferentes que buscan una única finalidad: la excelencia personal.

Creatividad como forma de darle un nuevo uso al conocimiento para adaptarlo a las cambiantes tendencias del mercado e industria. Se debe pretender no repetir teorías que ya no tienen

“

Ser creativo radica gran parte del éxito en todas las áreas del conocimiento humano

”

vigencia en nuestro entorno. Es darle un nuevo cariz a los nuevos conocimientos adquiridos.

El Magíster, al ser Maestro, debe influir en su entorno para mejorarlo y optimizar las condiciones de vida suya y de sus semejantes.

He comprendido que ello se logra por medio de hacer volar un poco la imaginación en base al nuevo conocimiento adquirido y visualizar lo que se puede hacer de novedoso. Es lo que se llama pensamiento lateral y para generarlo también, sin querer ser repetitivo, se necesita de actitud.

Los grandes maestros fueron los responsables de rupturas del conocimiento para ayudar a la humanidad a ascender en el largo camino del desarrollo, si no pregúntele a Michael Porter, Philip Kotler, Harold Koontz o Peter Drucker, quienes en su momento rompieron paradigmas para imponer nuevos conceptos de conocimiento.

En conclusión, creo firmemente que el ser mejor cada día y hacer honor al título de Magister es una tarea de mucha responsabilidad y en esa línea debemos, todos, asumir el desafío de generar las competencias requeridas para tal fin... ¡Con actitud!





POSTGRADOS

Oferta Académica 2018

MAESTRÍAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Master Business Administration - MBA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Master Business Administration - MBA

Mención Innovación y Competitividad

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

DIPLOMADOS

Sistema de Administración de Bienes y Servicios - SABS

Gestión de la Investigación en el Aula

Administración de Entidades Microfinancieras

Comercio Exterior y Aduanas

¿Por qué estudiar un postgrado en el IICCA?

- ✓ Certificación de la UMSA, la mejor universidad del país.
- ✓ Malla curricular constantemente actualizada acorde a la demanda del mercado laboral.
- ✓ Certificaciones intermedias en las maestrías.
- ✓ Plantel docente con amplia experiencia laboral y académica, reconocida a nivel nacional e internacional.
- ✓ Disponibilidad de planes de pagos y becas.
- ✓ Ambientes cómodos y equipados con lo último en tecnología.

¡INSCRÍBETE AHORA!

Inicio de
Actividades
AGOSTO
2018

INFORMES E INSCRIPCIONES:

Calle Jacinto Benavente #2190, Esq. Fernando Guachalla (Sopocachi).

Telf. (591-2) 2415255 - 2420521

<https://www.iicca.umsa.bo> | Correo: iicca@umsa.bo

Contribuimos a la Formación del Capital Intelectual

#ÉxitoProfesional





Programas para estudiantes de la
Carrera de Administración de Empresas

- **Elementos de Investigación Científica**
- **Presupuestos**
- **Costos**
- **Inglés**

INFORMES E INSCRIPCIONES:

**Instituto de Investigación y Capacitación en
Ciencias Administrativas (IICCA)**

Calle Jacinto Benavente #2190, Esq. Fernando Guachalla (Sopocachi).

Telf. (591-2) 2415255 - 2420521

<https://www.iicca.umsa.bo> | Correo: iicca@umsa.bo



Contribuimos a la Formación del Capital Intelectual



#ÉxitoProfesional

REFLEXIONES BÁSICAS SOBRE LAS DECISIONES DE COMPETITIVIDAD

Por Bernardo Ortiz Mercado*

A close-up photograph of a hand moving a black chess piece on a chessboard. The hand is positioned on the right side of the frame, with fingers gripping the top of a black king piece. The chessboard is in the foreground, showing several other pieces: a white knight, a black pawn, a black king, and a white king. The background is dark and out of focus.

“

La estrategia se presenta como un aspecto común en la vida del ser humano

”

** Magíster en Dirección y Administración de Empresas. Docente del IICCA y otras universidades de prestigio en el país. Amplia experiencia profesional en el sector financiero.*

“

Las grandes empresas
tienen la bondad de
desestabilizar bloques
económicos

”

“

No debemos confundir
la competencia por
la rentabilidad en el
mercado

”



Desde tiempos remotos, el arte de la estrategia se presenta como un aspecto común en la vida del ser humano; así vemos a nuestros antepasados que forjaban mecanismos de ataque y defensa para sobrevivir en un continuo ambiente hostil.

Este hecho se torna ampliamente documentado en la guerra y conquistas de los antiguos imperios y civilizaciones. Existen documentos de valiosa ilustración sobre las artes de la estrategia como son los escritos de Sun Tzu, en su magnífica obra "El arte de la Guerra", libro base en las escuelas militares.

Si bien la estrategia se relaciona con las campañas militares, no debemos confundir la competencia por la rentabilidad en el mercado como una campaña de guerra propiamente dicha, si bien existen autores que denominan al marketing como *warketing*, esta no es la esencia de la gestión de mercados, dado que los involucrados no son enemigos y los clientes las presas o trofeos de guerra en la conceptualización de un campo de batalla.

El presente artículo pretende reflexionar sobre la aplicación de modelos de competitividad, bajo el marco de la conciencia social y los objetivos de creación de valor.

El entorno actual de las decisiones

Los cambios que hoy se dan en los mercados mundiales, no son motivo de tensión para aquellas empresas y directivos

que están conscientes que la vida misma es inestable. Hoy nos encontramos ante una fase de transición profunda en términos humanistas, donde los valores éticos y morales, además de las estructuras espirituales del ser humano están pasando las barreras de la imaginación. Ante este contexto global, los mercados migran hacia la preeminencia de la oferta y no como la teoría nos indica que la demanda es el patrón de comportamiento.

El viejo dicho que menciona "el cliente es quien tiene la razón" es una máscara creada allá por los ochenta cuando la calidad inicio su ciclo de privilegio y las grandes potencias comerciales veían derrumbar sus imperios. Si somos realistas las empresas son predadores, que buscan mayores índices de rentabilidad sobre sus inversiones y mayores puntos en las bolsas de New York, Londres y Tokio; inclusive las organizaciones sin "fines de lucro" como las que operan con el rótulo de ONG, a nivel global, si bien no perciben utilidades, los costos operativos están inflados en beneficio de los creadores de la iniciativa.

En este sentido las grandes empresas tienen la bondad de desestabilizar bloques económicos y países enteros, el poder que otrora era ejercido por imperios hoy es llamado "corporación" que muchas veces dirigen las riendas de las economías por velar los intereses de las inversiones.

Bajo el ambiente descrito de forma superficial, la aventura de forjar industrias y empresas puede

ser vista como un objetivo difícil de alcanzar, pero no olvidemos que mientras exista una necesidad que satisfacer el comercio jamás desaparecerá; nuestro objetivo como directivos del nuevo orden es forjar conciencia de largo plazo en pro de salvaguardar el mercado global, pero con conceptos de sostenibilidad del medio ambiente y la misma humanidad.

La conciencia ante todo

Qué hubieran imaginado los abuelos de nuestros padres tan sólo al escuchar la palabra “ropa interior provocativa”, seguramente el transgresor estaría castigado y con rumbo a un reformatorio; más por el contrario hoy no tiene impacto alguno el ver, en catálogos y spots, las atrevidas

promociones de las industrias textiles. La reflexión no recae en conservar el recato sobre la indumentaria interior, es sobre la forma que las campañas comerciales llegan al consumidor con publicidad que muchas veces raya los valores de inmoralidad, no es correcto manipular el mensaje

“

No es correcto manipular el mensaje publicitario y distorsionar los conceptos

”

publicitario y distorsionar los conceptos de forma tan perversa; como ejemplo podemos citar con el consumo de cigarrillos, donde la pregunta recae sobre el por qué del consumo masivo y constante, si todos sabemos que produce cáncer y serias lesiones dentro el organismo, pero identificamos que los mensajes de tranquilidad luego de una bocanada de humo, o la sensación de placer luego de un romance, además del símbolo varonil de quien fuma con especial arte, son tácticas comerciales para generar estereotipos en la psicología humana y fomentar el consumo sin importar la responsabilidad social.

Si repasamos la historia de las industrias y el comportamiento





de las nuevas generaciones, están plenamente relacionadas o si vale el término correlacionadas; el fenómeno es latente pero nadie busca los remedios para una mayor conciencia empresarial. Muchos productos crearon vicios en la conducta de consumo. ¿Quién se preguntó el porqué de las canciones de protesta, de la desviación del sexo, de la drogadicción?, ¿quién se imagino el efecto de las novelas y películas en la conducta de las generaciones?, que es de donde se genera la violencia y las actitudes belicosas de los adolescentes.

Si bien algunas creaciones revolucionaron la vida por su utilidad, existen muchos más que alejaron al ser humano de

su esencia y lo esclavizaron a sus propios logros tecnológicos.

La pregunta subyace ante estos eventos que hoy pueden ser considerados esporádicos, pero en el mañana serán un estilo de vida ¿Qué podemos hacer como empresarios responsables por los siguientes días que nos tocan vivir?

La red de valor

Dentro de los aspectos utilizados en la filosofía empresarial se tiene a la red de valor, expuesta por Nalebuff y Branderburder como Coo-petencia; el marco de los académicos es vislumbrar las oportunidades de la competencia para generar mejores alternativas de negocio a nivel industria,

pero muchas organizaciones aprovechan estos postulados, formulando otros objetivos en busca de clientes a toda costa. Muchos ejemplos podemos mencionar, como la internet, que con el fin de optimizar la comunicación creó un medio altamente eficiente y ágil, pero también abrió las puertas a la divulgación de mentalidades perversas y fuera de un entorno sano, así mismo la información que se presenta en gran porcentaje carece de responsabilidad en el contenido, muchas veces influenciando las acciones de los navegantes.

Si observamos el ambiente de los negocios desde una perspectiva macro, encontraremos

bloques económicos liderados por empresas globales que pertenecen a una corporación, los países no tienen voz y voto ante semejantes colosos del capital, porque necesitan de ellos para brindar mejores oportunidades a sus habitantes. En este sentido las teorías del bienestar y equilibrio de mercado son estériles, dado que los supuestos son irreales.

Ante este panorama las técnicas más depuradas de análisis cuantitativo no tienen cabida por ser rígidas en sus parámetros y supuestos ¿Cómo serviría un modelo de inteligencia artificial si el componente vital de toda decisión es el sentimiento? Por ejemplo, en el supuesto hipotético que el líder popular confrontado ideológicamente con el magnate petrolero, produzca el desistimiento en la firma del contrato, cuya inversión significaría la oportunidad de exportación de toda una nación o región y la salida de un escenario recesivo; produciría

además el posible impacto en el precio mundial del oro negro y convulsión en los mercados financieros globales provocando otros efectos nefastos para unos y bondadosos para otros; sin embargo, la conclusión de los expertos se centrará en ataques especulativos en los distintos tipos de mercado. Cuán alejados de la verdad nos encontramos al tratar de medir aquello que no tiene medida conocida.

Otro factor determinante del éxito y fracaso de las empresas es la visión del espectro global. Los directivos luchan por una cuota de mercado cuando la industria ya fue desahuciada y los beneficios repartidos en reunión de consejo económico en el gabinete de gobierno, la OMC, el FMI, Davos, Tokio o Washington. Realmente muchas veces seguimos con las políticas de corto plazo y la euforia de la rentabilidad en vez de analizar con cuidado las variables críticas de la globalización.

En una opinión particular, la red de valor deberá ser aplicada con mayor visión macroeconómica en las negociaciones de bloques económicos, para hacer cumplir el postulado económico de equidad y bienestar de las regiones. No sólo centrar su mira en estrategias para optimizar las barreras a la movilidad entre grupos, industrias y mercados, siempre en busca de mejores índices por acción y demás ratios de gestión económico financiera, en desmedro de los ratios de desarrollo como civilización.

Competitividad Vs. Coopetencia

El enfoque de la cadena de valor en los negocios y las cadenas productivas, en la ciencia económica, trazaron surcos longitudinales a los postulados tradicionales. Luego de estos estudios se comprendieron mejor las decisiones adoptadas y su impacto a todo nivel, se tomó conciencia que más importa la



estabilidad en el largo plazo que las ganancias del corto plazo y se profundizó el análisis del riesgo sistemático como factor crítico de gestión, pero ambos enfoques tienen objetivos opuestos.

Los postulados económicos nos llevan a la continua pregunta ¿Cómo mejorar el bienestar en base a múltiples necesidades y pocos recursos? Para responder esta incógnita se ha desarrollado programas de competitividad, estudios de *cluster* sectorial, fortalecimiento de los mercados financieros para mejor intercambio de capitales entre demandantes y oferentes, cambio en las estructuras de gestión gubernamental, pero muchas de estas panaceas no capitalizan sus inversiones en hechos tangibles, de lo contrario la brecha entre las naciones no seguiría incrementándose año tras año.

Por su parte, los estudios microeconómicos de competitividad arraigan entre sus intelectuales instrumentos para desarticular a la competencia, penetrar mercados con agresividad y voracidad de depredadores, aprovechando costos y economías de escala que incrementen las utilidades y minimicen los costos operativos, valiéndose de certificaciones de calidad, compromiso ocupacional y ambiental, como máscaras para desarrollar las estrategias de marca y posicionamiento.

Ante estos lineamientos opuestos donde el primero busca el bienestar y el segundo la rentabilidad, surge

la duda ¿Cómo conviven las estructuras del mercado con reglas supuestamente claras? Si en países altamente industrializados existen regulaciones antimonopolio ¿Cómo existen empresas distintas entre sí pero dentro del mismo paraguas corporativo, que buscando hegemonía de mercado adquieren organizaciones para preda productos o precios, e incrementar las utilidades de las empresas más rentables?

Al filo del abismo

Imaginemos el mapamundi, inmediatamente divisaremos los continentes, y la ubicación de la nación que nos vio nacer, ahora en un ejercicio mental tracemos los bloques económicos que conocemos, UEN, ALCA, CAN, MERCOSUR, TLC y otros. Seguramente las fronteras que creemos que existen entre países desaparecerán, otros serán los límites en una maraña de superposiciones. Realicemos el mismo ejercicio de sobreponer a la imagen que tenemos a las grandes corporaciones que conocemos, Microsoft, BP, General Electric, IBM, Toyota, y muchas más, veremos que los límites anteriores se

disipan en una intrincada red de áreas de explotación, donde no existen naciones y/o bloques económicos, sólo corporaciones que dominan el mundo en sus respectivos rubros, o mejor dicho negocios, por que no sólo tienen inversiones en una sola industria, están diversificados en diferentes rubros donde el capital es quien domina.

Ante este ejercicio, nos preguntamos ¿Estamos conscientes del enfoque del mercado y su dinámica, o somos ciegos y cerrados de conocimiento para comprender cual es el rumbo de la sociedad dentro de unas décadas?

Conclusiones

En este breve análisis de gestión, que por su contenido puede pecar de superficial y subjetivo, pero no caerá en saco roto por su razonamiento, podemos verificar que estamos viviendo un ambiente lleno de convulsión cultural, regional, social, económica y pérdida de identidad como civilización, pero a nivel negocios corporativos el ambiente es otro, está lleno de riqueza y poder, pero tal vez apático ante el compromiso con nuestra esencia humana.

El desafío, es generar riqueza como premisa innegable básica de todo empresario, pero con un nivel mayor de responsabilidad ante todos los grupos de interés de la empresa o corporación, coadyuvando a la sostenibilidad futura de la civilización humana, erradicando las prácticas que riñen con la ética profesional.

“

Otro factor determinante del éxito y fracaso de las empresas es la visión del espectro global

”

EL IICCA CONSOLIDA UN OBJETIVO DE UNO DE SUS PROYECTOS MÁS IMPORTANTES

ESPECIAL

Con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad académica e incrementar el número de titulados de la Carrera de Administración de Empresas, mediante la implementación de estrategias de fortalecimiento, adquisición y mejoramiento de infraestructura, tecnología y capacitación, el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativa (IICCA) consolidó uno de los objetivos del Proyecto "Incidencia de los Procesos de Cambio en las Organizaciones", la adquisición de un inmueble para realizar actividades de investigación, interacción social y capacitación.

El Proyecto fue propuesto por el Director del IICCA, MAE. Antonio Jordán Jimeno, y aprobado por autoridades universitarias mediante la Resolución del Honorable Consejo de Carrera

(RHCC) Nro. 343/2014, del 13 de junio de 2014, y la Resolución del Honorable Consejo Facultativo (RHCF) Nro. 867/2014, del 14 de julio de 2014.

Las resoluciones asignan presupuesto proveniente de los recursos IDH (Impuesto Directo a los Hidrocarburos) y dispone el traspaso de recursos propios del IICCA para las actividades del Proyecto.

La nueva infraestructura, ubicada en la calle Jacinto Benavente No. 2190, esquina Fernando Guachalla (Sopocachi), permitirá consolidar objetivos adicionales del Proyecto, como el laboratorio de tecnología y la biblioteca virtual.

Los nuevos ambientes brindan más comodidades a sus visitantes, ofrecen espacios acogedores a estudiantes de sus programas de capacitación y postgrado;

las unidades de investigación e interacción social disponen de espacios propios y exclusivos para el desarrollo de sus actividades.

La biblioteca es un espacio especializado que brinda mejores servicios a sus usuarios y contiene abundante material bibliográfico actualizado.

Las aulas fueron acondicionadas y permite que estudiantes y docentes tengan acceso a diferentes plataformas educativas multimedia e internet.

El logro de este objetivo coincide con los 25 años de existencia del IICCA. La dotación de esta nueva infraestructura, en el marco de este proyecto, ayuda al desarrollo de la investigación sobre el Proceso Autonómico en el Departamento de La Paz, cuyos resultados serán publicados en los próximos meses.



CALLE
JACINTO BEVATENTE





#IICCA

MBA

Full Time

COMING
Soon

¡No somos los únicos, pero somos los mejores!

#ÉxitoProfesional



RECOMENDACIONES PARA EL RIESGO DE LIQUIDEZ

Postgrado IICCA*



“

La liquidez es una temática inmersa en la actividad empresarial y en todo tipo de industria

”

** Este artículo es el resultado de uno de los Trabajos de Grado de la Maestría en Gestión Financiera presentado por el Lic. Pablo Rodolfo Chambi Choque, con la tutoría del MSc. Iván Oquendo Chirinos.*

La liquidez es una temática inmersa en la actividad empresarial y en todo tipo de industria, puesto que se relaciona con el efectivo disponible que posee una entidad en un determinado momento. Este es un aspecto crítico, principalmente para el rubro de las entidades financieras, puesto que su actividad se encuentra estrechamente relacionada con las colocaciones de créditos (salidas de efectivo) y la administración de depósitos de ahorros del público (entradas de depósitos), ya que las primeras son colocadas a largo plazo, y las segundas pueden ser requeridas a voluntad del depositante o rescatadas según acuerdo contractual, en cualquier momento.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), en su programa de Maestría en Gestión

Financiera a través de uno de los Trabajos de Grado realizados por uno de sus participantes, identificó que el riesgo de liquidez podría generarse producto del alto nivel de concentración que existe tanto en las colocaciones de cartera, como en el caso de los depósitos que reciben las entidades financieras (ver cuadros).

“

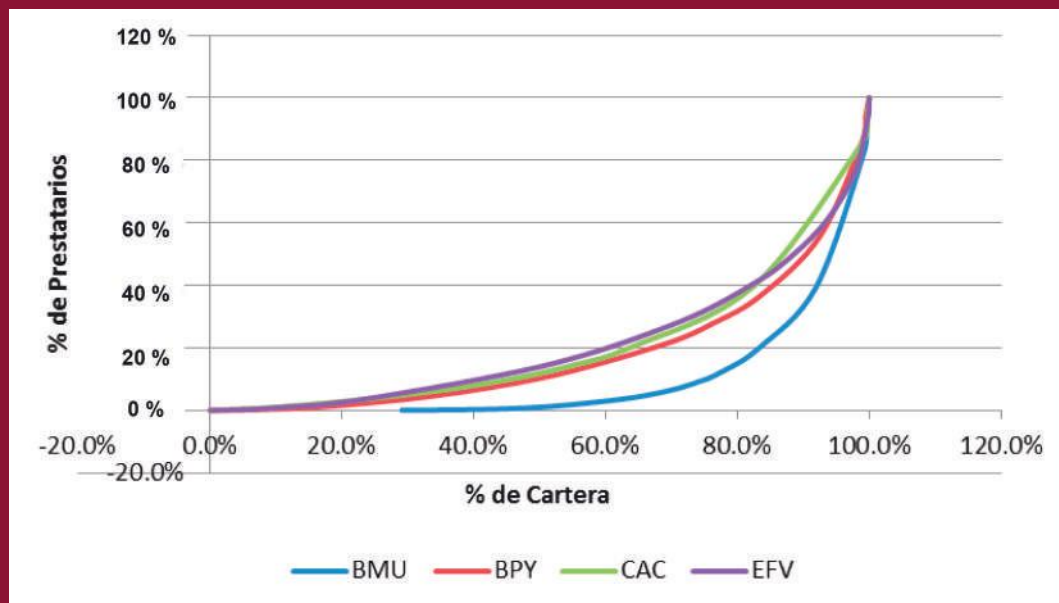
Las colocaciones de créditos y depósitos en las entidades de intermediación financiera tienen un alto nivel de concentración

”

El nivel de concentración se refiere a la proporción que se tiene, ya sea de colocaciones o depósitos, desde el punto de vista de la magnitud del monto, en una determinada proporción de clientes. En este caso, como se puede observar en los cuadros, las colocaciones de créditos y depósitos en las entidades de intermediación financiera tienen un alto nivel de concentración, es decir, existen grandes montos de créditos otorgados a pocos clientes y existen grandes depósitos de dinero que pertenecen a otros pocos.

Este aspecto podría ocasionar problemas de liquidez a una entidad financiera ante una eventual salida de depósitos de estos pocos clientes que poseen sumas altas. En el caso de las colocaciones de cartera, podría enfrentar problemas de

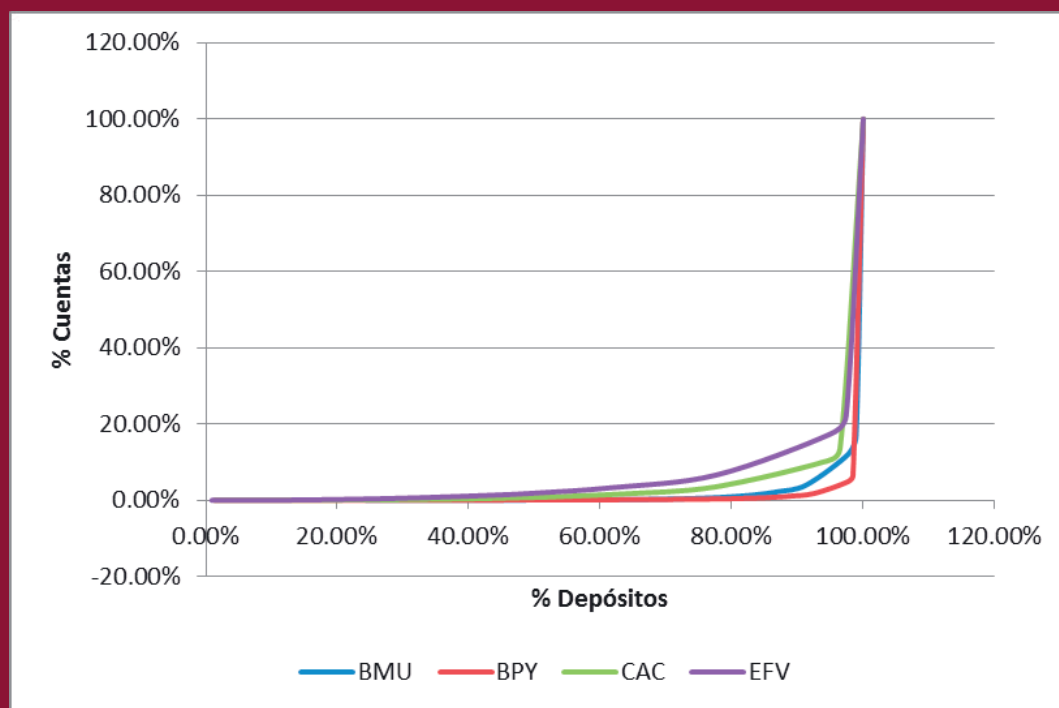
Concentración de Cartera al 31/12/2015



BMU = Bancos Múltiples
BPY = Bancos PYME
CAC = Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas
EFV = Entidad Financiera de Vivienda

Fuente: Elaboración propia, en base a información publicada por la ASFI.

Concentración de Depósitos al 31/12/2015



BMU = Bancos Múltiples
BPY = Bancos PYME
CAC = Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas
EFV = Entidad Financiera de Vivienda

Fuente: Elaboración propia, en base a información publicada por la ASFI.

liquidez debido al impago de las amortizaciones por parte de sus clientes que poseen créditos por montos altos, ya que las amortizaciones que recibe por parte de ellos son significativas para la liquidez de la entidad financiera.

La crisis financiera del 2008 tuvo un efecto a nivel mundial, hizo que surgieran medidas orientadas a evitar hecatombes de carácter financiero de este tipo. Esta situación se suma a muchas otras razones por las que durante los últimos años, en el mundo, la tendencia de las entidades financieras se encuentra orientada a gestionar sus riesgos. Aspecto que viene siendo impulsado por las entidades de regulación de diferentes países.

Entre los aspectos más relevantes que originaron la crisis del 2008, se encuentra la falta de regulación sobre los mercados de derivados financieros, sobre la estructuración de las emisiones de títulos valores y sobre los procedimientos aplicados por las calificadoras de riesgo para la emisión de sus valoraciones. Tal situación ocasionó desviaciones en el mercado que no fueron identificadas a tiempo por el regulador, como por ejemplo las hipotecas "subprime" y el excesivo apalancamiento en entidades financieras.

Ocasionando, en primera instancia, que estallara la crisis con un colapso de los mercados financieros y luego en las entidades financieras, generando un efecto

sistémico, cuya principal causa fue la desaparición de la liquidez del sistema financiero. Lo que llevó a la quiebra de algunas de las más grandes entidades financieras.

El Comité de Basilea, entidad creada en 1975 por el grupo de los G-10 para la formulación de directrices para la regulación de la industria financiera, a lo largo de los años ha generado una serie de documentos que plasman medidas prudenciales para los sistemas financieros.

En este contexto el 2010 surge el documento Basilea III, el cual establece medidas regulatorias que buscan evitar se repitan los efectos ocasionados por la crisis financiera de 2008. Basilea III, complementa las directrices



“

El Comité de Basilea, entidad creada en 1975 por el grupo de los G-10 para la formulación de directrices para la regulación de la industria financiera

”

establecidas en Basilea I (1988) y Basilea II (2004), ajustando a su vez los requerimientos de los mismos e incorporando como tema central la gestión del Riesgo de Liquidez, para la mitigación de los efectos de las crisis financieras en la economía real. Los tres documentos consideran lecciones aprendidas de las crisis financieras vividas en el mundo.

A partir del documento de Basilea III se plantea el seguimiento de la liquidez de entidades financieras a través de dos indicadores: el Coeficiente de Cobertura de Liquidez o LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) y el Coeficiente

de Financiación Estable o NSFR (*Net Stable Funding Ratio*), dichos indicadores se encuentran orientados a la gestión de liquidez a 30 días (Corto Plazo) y 360 días (Largo Plazo), respectivamente. El indicador NSFR está en proceso de parametrización y se tiene prevista su puesta en vigencia a partir del 2018.

Para complementar los indicadores de liquidez, en 2008 el Comité de Basilea emitió los “*Sound Principles*” o “Principios para una adecuada gestión de Liquidez”. Este documento contiene 17 principios los cuales definen medidas prudenciales a

ser aplicadas tanto por la entidad financiera como por el ente regulador.

El indicador LCR debe ser considerado como una medida prudencial y de previsión a 30 días (corto plazo) que busca establecer un parámetro mínimo para la liquidez con la que debe contar una entidad financiera, para enfrentar contingencias de liquidez, de modo que esta pueda sostenerse sin problemas durante un lapso de 30 días, tiempo que permitirá

“

A partir del documento de Basilea III se plantea el seguimiento de la liquidez de entidades financieras

”

Indicador LCR

$$\frac{\text{Fondo de Activos Líquidos de Alta Calidad}}{\text{Salidas de efectivo netas totales durante los siguientes 30 días naturales}} \geq 100\%$$

El indicador LCR está orientado a la gestión de liquidez a 30 días

a la entidad y al regulador tomar medidas adicionales para superar tal evento, con el fin de cuidar la confianza del público.

El Trabajo de Grado, presentado al IICCA, propone una herramienta para el cálculo del indicador LCR, tomando como base sólo la información financiera expuesta en Estados Financieros según el Plan de Cuentas definidos por el ente regulador.

A nivel regional existen países como Colombia, Perú y Argentina, que ya realizaron la implementación del indicador del LCR, aspecto que les permite realizar el control estandarizado de la liquidez de sus entidades financieras.

La aplicación de las medidas prudenciales de Basilea III, más específicamente del indicador LCR, es una medida recomendada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), organización conformada por 18 países de la región.

A nivel local se debe resaltar que gran parte de la normativa del regulador cumple con la mayoría de los "Sound Principles" de 2008 para la gestión de liquidez, lo que podría complementarse con la implementación del indicador LCR, y más adelante con el indicador NSFR.

Dentro de las recomendaciones del mencionado Trabajo de Grado está el normar el cálculo

y publicación frecuente del indicador LCR y hacer lo mismo, en el mediano plazo, con el indicador NSFR, que estará vigente a partir de 2018; pues éste complementa al indicador LCR, midiendo el grado de financiamiento (depósitos) a un año que una entidad financiera tiene como depósitos que no pueden ser retirados.

“

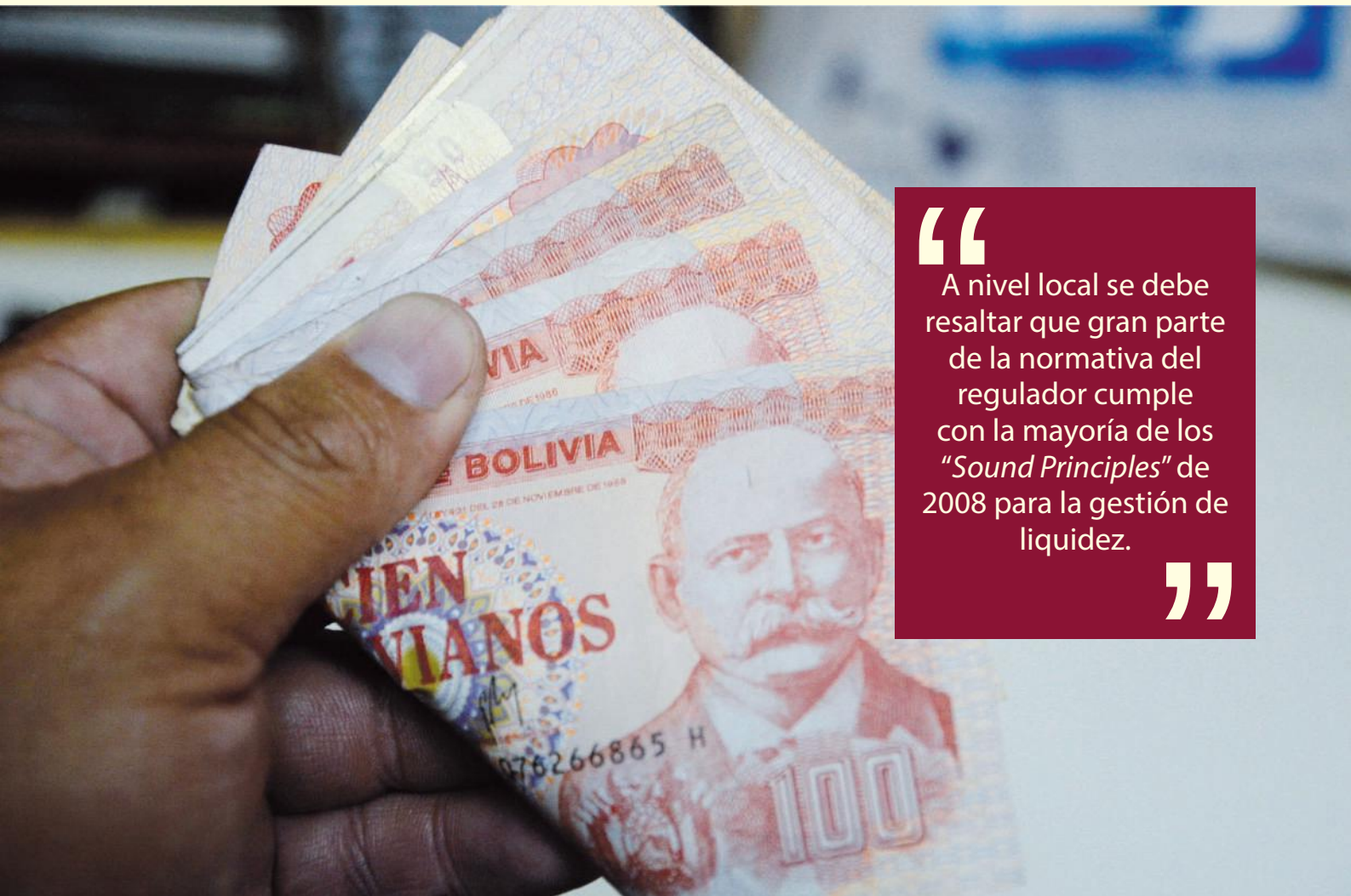
El indicador LCR debe ser considerado como una medida prudencial y de previsión a 30 días

”

“

A nivel local se debe resaltar que gran parte de la normativa del regulador cumple con la mayoría de los "Sound Principles" de 2008 para la gestión de liquidez.

”





*"Contribuimos a la formación
de capital intelectual"*

¡Próximamente!



#ÉxitoProfesional



LA TIPOLOGÍA DEL CRECIMIENTO DE LAS MYPES

Investigación IICCA*



** Investigación realizada por la MSc. Eloina Callejas de Burgoa, Docente Investigadora del IICCA, la Lic. Verónica Mamani M. y el Lic. H. Samuel Alí F., Consultores del Proyecto. La Investigación fue financiada con recursos IDH.*

Bolivia se caracteriza, en el campo empresarial, por la presencia de altas cantidades de Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs), sin embargo, este escenario encuentra obstáculos para el crecimiento de éste tipo de unidades económicas que en su mayoría siendo familiares, logran emerger pero no así desarrollarse adecuadamente.

A pesar de los factores externos desfavorables del ecosistema, el sector empresarial de La Paz y El Alto tiene el potencial necesario para seguir surgiendo. Existen ejemplos de emprendedores que generan el desarrollo que requiere la industria.

En este estudio se identificaron diferentes factores que permiten inferir sobre los efectos reales del crecimiento empresarial en el sector manufacturero local: factores internos (edad del negocio, número de empleados, la motivación, el conocimiento), y factores externos (el mercado, la tecnología, el apoyo de políticas públicas y acceso a crédito) han sido de utilidad para evaluar el estado actual del desarrollo de las MYPEs.

Estos factores inciden positiva y negativamente en el crecimiento empresarial; la aplicación de la tipología de David Birch sobre el crecimiento en las MYPEs de las

ciudades de La Paz y El Alto revela la existencia de tres tipos: empresas en crecimiento (GACELAS), empresas con expectativa de crecimiento (TOPOS) y empresas estáticas que no desean crecer (RATONES).

El Crecimiento y Transición Empresarial

La mayoría de los trabajos que analizan el crecimiento empresarial suelen considerar dicho fenómeno como factor determinante del incremento de la competitividad de la empresa, comprobándose su eficacia a través de la variación del valor de las acciones en el mercado



de capitales y, por tanto, en la rentabilidad que de esta forma obtiene el accionista, basándose la mayoría de dichos estudios en las consecuencias del crecimiento, más que en analizar las causas de dicho crecimiento. (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006)

Gibrat considerado el pionero en el estudio del crecimiento empresarial, aseguraba que “el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas”, mientras que Albach concluye que “el crecimiento de la empresa es el resultado no de factores aleatorios, sino de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos que determinan su comportamiento” (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006).

Otros autores estiman que el crecimiento empresarial no es en sí mismo un objetivo primordial, sino un camino, el medio idóneo para alcanzar otros fines.

Importante es mencionar la definición propuesta por Blázquez Santana (2005) que señala: “El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones

realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo”.

Modelos y Etapas del crecimiento empresarial en las MYPEs

Desde la década de los noventa numerosos estudios con diferentes metodologías y muestras de diversos países han abordado los determinantes del crecimiento de las MYPEs. Cada una de estas investigaciones muestran básicamente tres grandes factores que pudieren determinar el crecimiento de este tipo de empresas: a) la capacidad y motivación del propietario-director general para propiciar el crecimiento, así como sus habilidades y experiencias en el sector en el que compite; b) los recursos (tangibles e intangibles y principalmente humanos) con los que cuenta la empresa, así como la capacidad de sacar ventaja competitiva de la buena gestión de dichos recursos; y c) el sector donde compite la empresa, su dinámica y crecimiento del conjunto, además de la capacidad de generar redes de cooperación intersectorial.

La importancia del desarrollo empresarial ha generado varios estudios en este tema, entre ellos:

a) Modelo de Greiner

Un modelo “clásico” es el de Greiner (1972) que expone un modelo teórico sobre el crecimiento de las empresas. Si bien su propuesta

no describe en específico a las PyMEs, ha sido tomada como base para subsecuentes estudios sobre etapas de crecimiento empresarial.

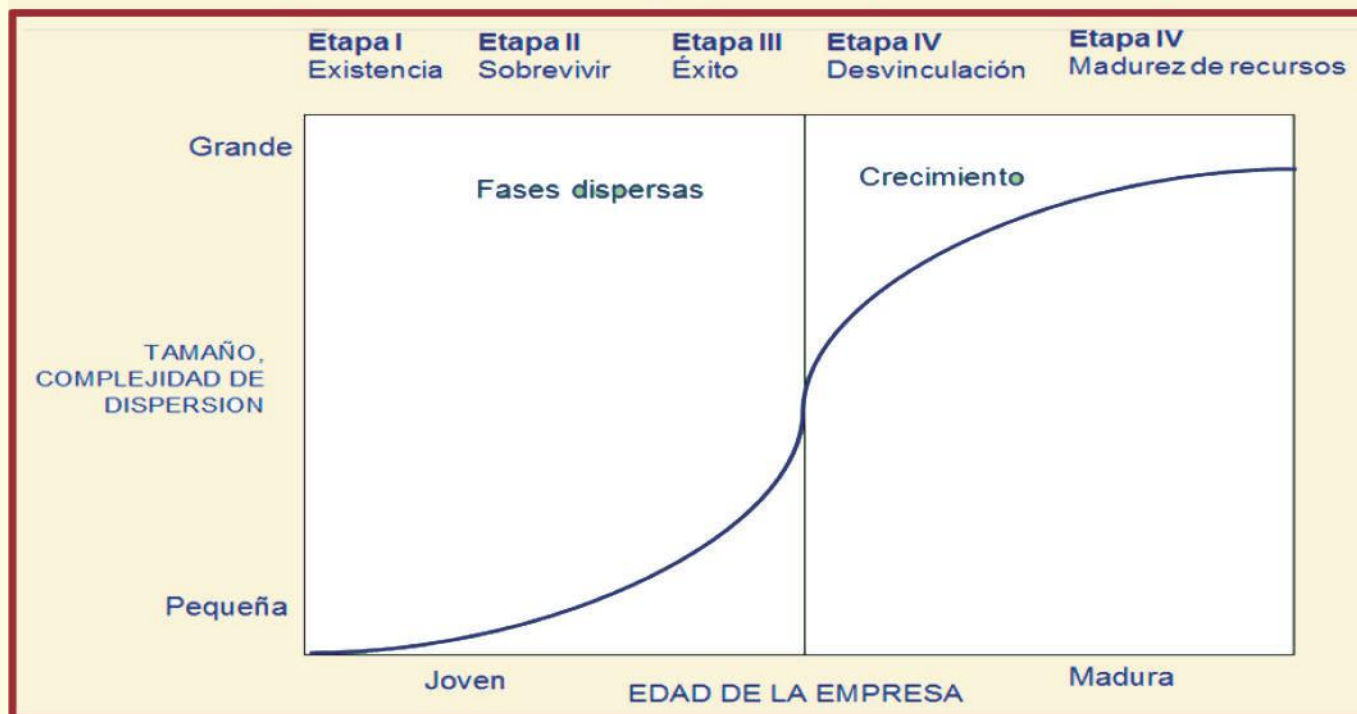
El modelo plantea cinco fases de crecimiento: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. Su aporte fue el introducir a cada fase cinco elementos que denominó etapas de revolución, que es donde se presenta alguna crisis en la empresa y es necesario replantear la gestión para seguir con la evolución y el crecimiento de la misma. Denominó estas etapas de crisis como de liderazgo, autonomía, control, *red tape* (crítica a la burocracia organizacional) y una fase de interrogación.

b) Modelo de Churchill y Lewis

Churchill y Lewis (1983) realizaron un modelo para explicar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas, basados en análisis tanto teóricos como empíricos.

Este modelo tiene cinco etapas y hace énfasis en los periodos de crecimiento y describe algunos factores claves para el mismo. El modelo distingue dos secciones: una de fases dispersas y sueltas y una segunda donde la empresa empieza a crecer. En la etapa III se muestra el comienzo del periodo de crecimiento. Una primera fase de la etapa de Éxito está dentro de la zona denominada dispersa. Las características que hacen que las organizaciones comiencen a crecer tendrán que ver con una planeación estratégica que

Etapas del crecimiento empresarial (Churchill-Lewis)



Fuente: FUNDES – libro de emprendedores

involucra de forma muy activa al propietario.

Como todo modelo lineal, los modelos antes descritos presentan algunas deficiencias a la hora de generalizar o explicar las diferentes etapas del crecimiento de las MYPEs.

Estos modelos pueden no tomar en cuenta muchos factores que inciden directamente en el crecimiento como son factores externos, motivaciones de los emprendedores, indicadores de desempeño etc. Storey (1994) es crítico con este tipo de modelos aplicados a las MYPEs, él sugiere “que muchas empresas no se mueven de las primeras etapas, ya que puede haber un deseo real de no crecer”.

Tipología del crecimiento en las empresas de D. Birch

Según David Birch, conocido como el gurú de las MYPEs desde la publicación de su libro *“The Job Generation Process”* en 1979, las MYPEs constituyen un colectivo altamente heterogéneo de empresas que puede segmentarse en diferentes tipos, en función de su tamaño y capacidad o vocación de crecimiento.

La curiosa clasificación que plantea ha dado lugar a que se hable del “Bestiario de Birch”, sin embargo, es necesario tener en cuenta que esta clasificación se enmarca dentro de la definición de MYPEs de EE.UU. que considera pequeña y mediana empresa a la que emplea a menos de 500

trabajadores, a diferencia de la Unión Europea y de España cuyas MYPEs emplean menos de 250 empleados. En el caso de Latinoamérica las microempresas tienen de 2 a 5 empleados y las pequeñas empresas de 6 a 15 empleados. De ese modo, Birch, presenta ciertos tipos de empresas con similitudes a ciertos animales de acuerdo a su comportamiento y características.

Las empresas “RATONES” (Mice)

El ratón es un animal que tiende a proliferarse de una manera excesiva en la población.

Los “RATONES” son MYPEs que emplean menos de 100 trabajadores y cuya vocación

es seguir siendo de reducida dimensión.

La mayoría tiene “mentalidad de pequeñas”; suelen ser empresas familiares y no saben o no quieren crecer. Muchos empresarios quieren permanecer “RATONES” por motivos de satisfacción en su negocio o por otras consideraciones relacionadas con las preferencias por un estilo y forma de vida más tranquila y no sólo porque no sepan cómo crecer.

Las empresas “TOPOS” (Gophers)

El topo es un animal pequeño, con el cuerpo cubierto de un pelaje denso y aterciopelado, en todas las especies las patas anteriores y las manos están desarrolladas para excavar. Son animales que pasan su vida debajo del suelo y los que no son subterráneos tienen costumbres minadoras.

Las empresas denominadas “TOPOS” (definición de Carolina Chapel, Silvy Feindt y Judith Jeffocate - 1999) son MYPEs que, al igual que los RATONES valoran la tranquilidad en la forma de vida pero tienen cierto interés en el crecimiento y son más emprendedoras que los primeros.

Las empresas “ELEFANTES” (Elephants)

El elefante es un animal terrestre y uno de los más grandes del mundo; pertenecientes a la familia de los mamíferos placentarios, esta especie resalta en el reino

animal por la capacidad de su memoria.

Al igual que estos animales, las empresas “ELEFANTE” son grandes empresas que cotizan en la bolsa, mismas que han destruido puestos de trabajo en EE.UU. en los años 90.

Según Birch, en los momentos de recesión, las pequeñas empresas (*Mice and Gazelles*) tienen un mejor comportamiento que las grandes (*Elephants*) por su mayor capacidad de adaptación y son las únicas generadoras de empleo.

Las empresas “GACELAS” (Gazelles)

La gacela habita en la selva Africana, es un animal apeteído por los depredadores. Es muy veloz, la verdadera ventaja está en su capacidad estratégica, corre en zig-zag y obliga a su perseguidor a seguir esa trayectoria. Su depredador es más pesado y los cambios drásticos y frecuentes de dirección le implican un gasto extraordinario de energía.

Las empresas “GACELAS” son empresas pequeñas de rápido crecimiento y las mayores generadoras de empleo en EE.UU. Suelen lanzarse desde los mercados locales a los nacionales e internacionales, usan nuevas tecnologías, mano de obra calificada y la gestión no permanece entre miembros de una familia.

Cuentan con una dirección estratégica hábil para encontrar

segmentos en expansión y se basan en factores de éxito como la innovación, la calidad, la internacionalización y la política comercial.

En sus primeros años de vida, son empresas de alto crecimiento. Consiguen un modelo de negocio que les proporciona un buen nivel de competitividad e incrementan mucho sus ventas. Son muy eficientes en la gestión de los activos y de los gastos, lo cual contribuye a explicar que generen grandes beneficios.

Tienen una gran capacidad para seguir creciendo y su situación patrimonial y financiera es equilibrada. Con los años, pasan a ser empresas de crecimiento normal. Su rápido crecimiento se deriva del uso eficiente que hacen del conocimiento y de las herramientas tecnológicas, introduciendo nuevas ideas y nuevos productos, procesos y servicios. Muchas son las responsables de la creación de nuevas industrias y algunas acaban transformándose en “ELEFANTES”.

Las “GACELAS” crean alianzas para mejorar su poder de negociación y externalizan parte de su actividad, concentrándose en el núcleo de su negocio mientras que las empresas tradicionales suelen comprar a los competidores y desarrollar sus actividades intramuros, pero estas son rápidas y adaptables.

Para este tipo de empresas el acceso al capital riesgo es de vital importancia ya que los Bancos

tienen aversión al riesgo y no se involucran en nuevas actividades de alto riesgo.

Asimismo, las “Baby Gazelles” (Gacelas Bebé) son micro y pequeñas empresas que pueden ser identificadas por su potencial. Las GACELAS no siempre son jóvenes empresas, según la investigación de Birch, suelen ser mayores que los ratones y el 20% llevan más de 30 años operando.

El Crecimiento en las MYPES

El crecimiento es una cuestión altamente relevante para los empresarios, ya que el mismo es frecuentemente interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza de la empresa.

Las organizaciones empresariales, en la medida en que crecen,

reflejan una progresión continua, una sensación de no estar estancadas y tener posibilidades de desarrollo futuro. Por ello, dado que el entorno es competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aun cuando sólo sea para mantener su posición competitiva relativa a las otras empresas.

Aplicación de la Tipología de David Birch en MYPES de La Paz y El Alto

Las ciudades de La Paz y El Alto concentran al 30.78% de las MYPES de Bolivia, en el Departamento de La Paz el 82.46% son pequeñas unidades de hasta cuatro empleados. El 58.12% está orientada a la producción industrial, el 26.99% a los servicios y sólo 14.88% a las actividades comerciales.

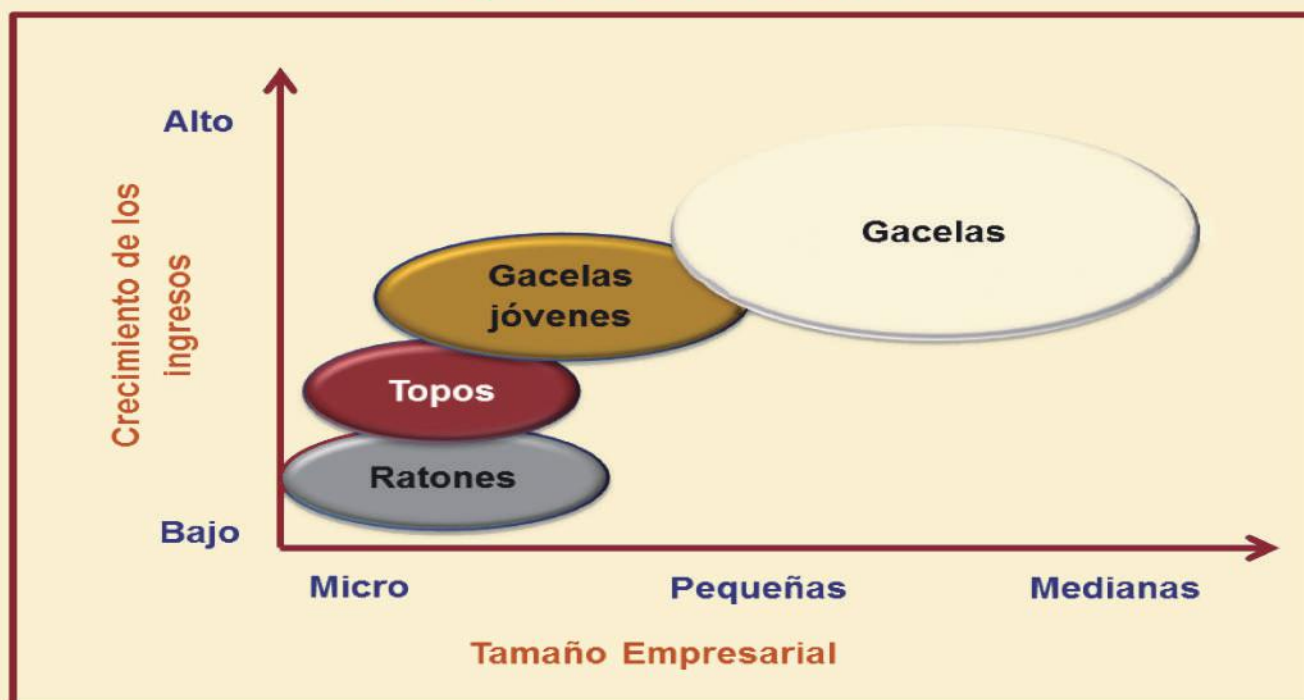
En ambas ciudades se seleccionaron los siguientes rubros: alimentos y bebidas, textiles, prendas de vestir, productos de cuero y muebles de madera.

Los aspectos metodológicos del estudio contemplaron una población de MYPES de: 218 en La Paz y 289 en El Alto. Se utilizó la técnica de la entrevista para la recolección de información primaria, aplicada al total de la muestra constituida por 60 empresas en ambas ciudades.

Crecimiento en las MYPES en las ciudades de La Paz y El Alto

La información obtenida permitió identificar aspectos generales de las MYPES de los rubros estudiados, realizar una

Tipología del crecimiento en MYPES



Fuente: SME Recommendations for Successful Internet Business (1999)

Universo y muestra de MIPyMEs del Sector Manufacturero

Actividad /Rubro	No. MIPyMEs Registrados	No. de entrevista según muestra
Ciudad de La Paz:	218	24
Alimentos y Bebidas		6
Textiles y Prendas de Vestir		11
Cuero		3
Muebles		4
Actividad / Rubro	No. MIPyMEs Registrados	No. de entrevistas según muestra
Ciudad de El Alto:	289	36
Alimentos y Bebidas		11
Textiles y Prendas de Vestir		16
Cuero		4
Muebles		5
TOTAL MUESTRA CIUDADES	507	60

Fuente: Elaboración propia con datos de UDAPRO - ADEL

comparación de empresas de ambas ciudades sobre los factores que intervienen en el crecimiento de las mismas y la valoración de los factores internos y externos de

su desarrollo, así como su efecto en el sector empresarial local.

Para realizar un análisis adecuado del tipo de empresas descritas, se

aplicaron los factores descritos en el cuadro de Factores de Crecimiento Empresarial:

FACTORES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Factores internos	Factores externos
• Antigüedad del negocio	• Maquinaria y tecnología
• Número de empleados	• Desarrollo de empresas en el medio
• Gestión de conocimiento del emprendedor	• Financiamiento
• Actitud y visión del empresario	• Mercados
	• Apoyo gubernamental

Resultados de la investigación

Las empresas en crecimiento comienzan su desarrollo, por lo general, a la edad de 10 años

A diferencia de la situación en países desarrollados, donde el crecimiento es acelerado, en este medio el desarrollo empresarial es gradual, porque se adecua al entorno donde se desarrolla la empresa. Por otro lado, el ecosistema emprendedor no es favorable para el sector y por ende afecta al desarrollo de las empresas en el transcurso de los años.

Las empresas en crecimiento (GACELAS) en la ciudad de La Paz se encuentran en un rango de 6 a 10 años para su desarrollo. El otro porcentaje indica que empezaron

a crecer después de 16 años de establecerse, esto último se considera como un crecimiento moderado.

Las empresas estáticas (RATONES), que están en un rango de 16 años en adelante, no desean crecer a pesar del tiempo y simplemente están sobreviviendo. Por último, las empresas con expectativa de crecimiento (TOPOS), clarifican la realidad actual del contexto de la urbe paceña, siendo estas las más numerosas con más de 20 años funcionando; tienen expectativas y deseos de crecer pero su potencial real es incierto, debido a eso prefieren quedarse en la misma posición.

En la ciudad de El Alto la tendencia de empresas en crecimiento (GACELAS) se presenta de 21 años en adelante, una reducida proporción inicia su crecimiento

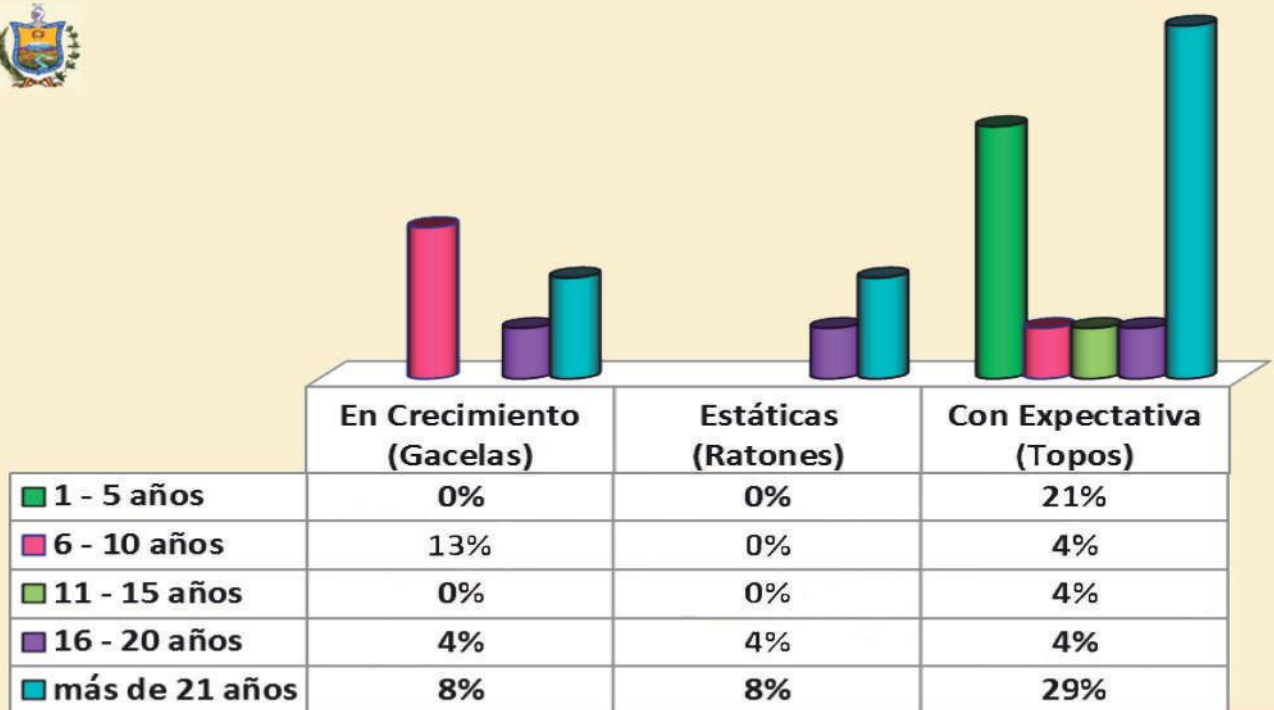
entre los 5 a 10 años de haberse establecido. En el caso de las empresas estáticas (RATONES) resalta una proporción que está más de 21 años sin crecer. Por otro lado, las empresas con expectativa de crecimiento (TOPOS), con un promedio de 10 años, llegan a un porcentaje similar al de La Paz.

La edad de las empresas, ya sean micros o pequeñas, incide indirectamente en el crecimiento empresarial, puesto que este podría surgir en cualquier época cuando las condiciones sean tanto internas como externas sean las adecuadas para que el emprendedor decida crecer.

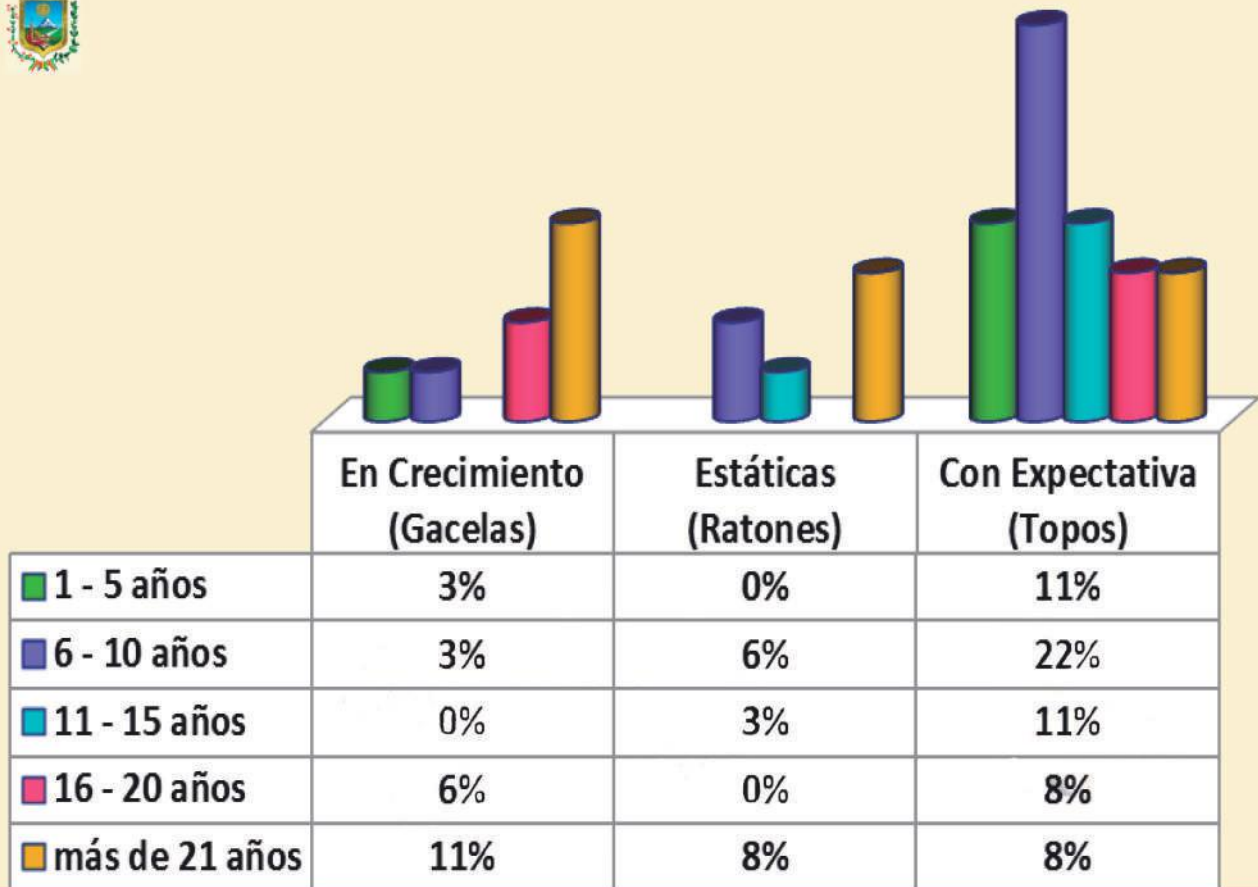
El número de empleados influye en el crecimiento

La clasificación empresarial, según número de empleados elaborado por las instancias

Edad del negocio y crecimiento empresarial - Ciudad de La Paz



Edad del negocio y crecimiento empresarial Ciudad de El Alto



correspondientes (ASFI, MDP y EP), manejan estándares elevados en cuanto a la cantidad de trabajadores que debiera tener una MYPE: las microempresas tienen de 1 a 10 trabajadores y las pequeñas de 11 a 30 trabajadores.

En el estudio realizado, el número de empleados en microempresas de ambas urbes es muy diferente a lo señalado en el párrafo anterior. La mayoría de las microempresas emplean de 1 a 4 trabajadores. La pequeña empresa llega a generar de 5 a 9 empleos, resultado de la automatización y cargas sociales que la empresa en general no puede soportar.

Número de empleados y la clasificación empresarial de La Paz y El Alto

Clasificación	1 - 4 Empleados	5 - 9 Empleados	10 - 15 Empleados	Más de 16 Empleados	TOTAL
Microempresa	60%	37%	3%	0%	100%
Pequeña Empresa	7%	40%	13%	40%	100%

A nivel general en ambas ciudades hay una tendencia a no requerir más empleados, situación que significa que la generación de empleo, factor importante en el crecimiento empresarial, no es muy apreciado en el sector de la manufactura de nuestro medio. Diferentes causales han sido mencionadas por los empresarios para este efecto, como ser: cargas sociales excesivas, leyes inequitativas, aumento anual del sueldo básico, falta de mano obra calificada, entre otros.

La importancia del conocimiento del emprendedor

La importancia que se da al factor del conocimiento como parte del crecimiento de la empresa, se evidencia en la aplicación del intelecto a los procesos productivos y de manejo de negocios del empresario en su empresa. Cuando los conocimientos aplicados son empíricos, la parte técnica-productiva y administrativa del negocio no tiene un desarrollo adecuado; empero, el aplicar

conocimientos académicos tampoco llega a ser determinante para la evolución de la empresa.

Los conocimientos que aplican estos empresarios, en la ciudad de La Paz, proviene de la experiencia, aprenden de su propia familia, o su formación académica. En el siguiente gráfico resalta la presencia de emprendedores con conocimientos académicos en la ciudad de La Paz.

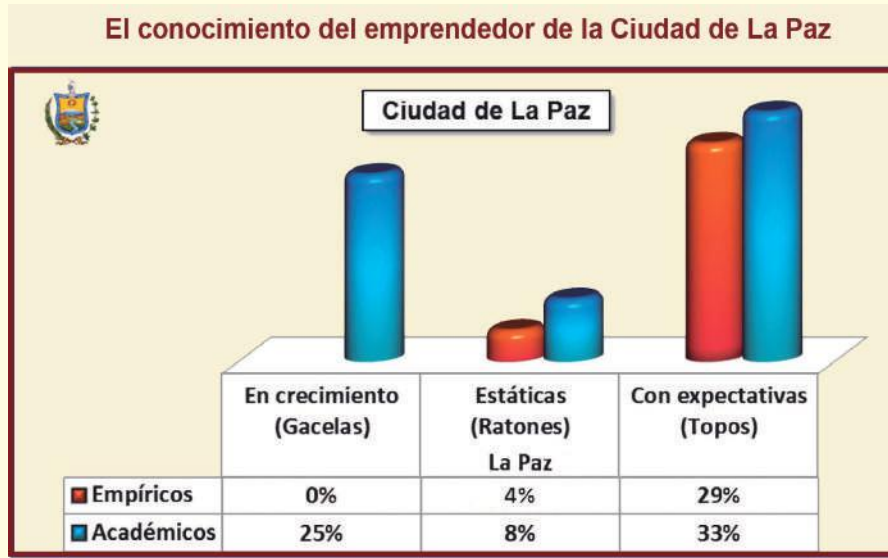
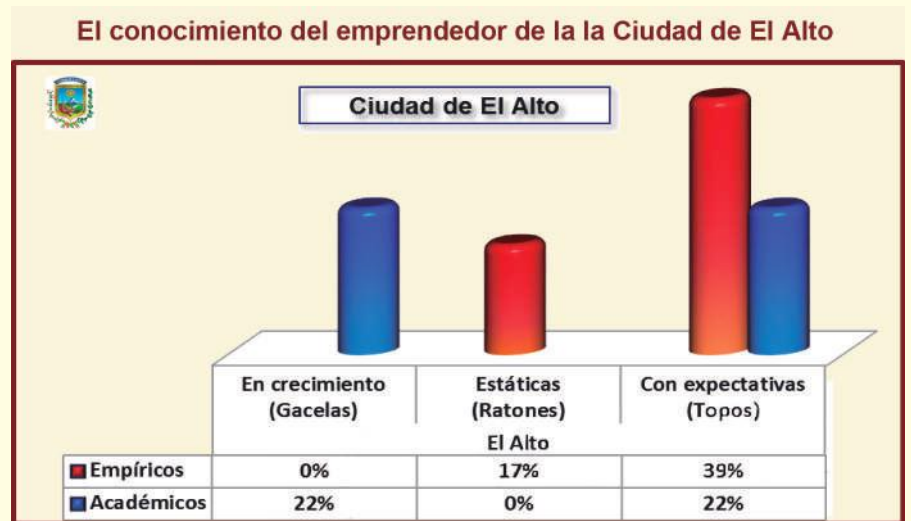
En la ciudad de El Alto, los emprendedores sostienen que las posibilidades de realizar estudios universitarios con especificidad en el sector manufacturero son

escasas, debido a la falta de carreras técnicas en la mayoría de las instituciones superiores educativas, razón por la cual existe un porcentaje significativo de aplicación de conocimientos adquiridos por su experiencia.

Los cuadros muestran que aquellos emprendedores que tienen una formación académica y la aplican en sus negocios tienen la tendencia a crecer, siempre y cuando se enfoquen en la línea de las empresas "GACELAS". Por otro lado, se encuentra que tanto las empresas "RATONES" como las "TOPOS" pueden funcionar ya sea con aplicación de conocimientos empíricos o académicos, lo cual demostraría que el crecimiento no está ligado totalmente a la preparación académica.

Actitud y visión de los empresarios

La actitud es un factor vinculado al deseo de éxito personal y es relevante en las MYPES. Petrakis (1997) en la clasificación que realiza sobre las causas del crecimiento, sugiere como factor principal las habilidades y



actitudes personales, siendo estas más notorias en las empresas de mayor dimensión donde el equipo directivo se ve motivado por el éxito en sus carreras personales.

El deseo de superación está presente en las empresas "GACELAS" y de alguna manera en la "TOPOS", sin embargo, en empresas estáticas o "RATONES" la visión y perspectiva de crecimiento llega a ser débil o negativa por lo que, de manera general, el negocio llega a ser sólo de supervivencia.

Factores externos que afectan el crecimiento de las MYPES

Los factores externos que intervienen en el crecimiento empresarial cumplen una función económica, social, política y tecnológica esencial para el desarrollo del sector, sin embargo

Atributos de un Emprendedor en crecimiento (gacela)

Actitud del Empresario	
	- Perseverancia.
	- Visión de expansión a mediano o corto plazo.
	- Habilidad en los negocios.
	- Busca oportunidades continuamente.
	- Conoce el rubro de su actividad.
	- Adaptación frente al cambio.

son estos factores que pueden limitar o impulsar el crecimiento de las MYPES de forma significativa.

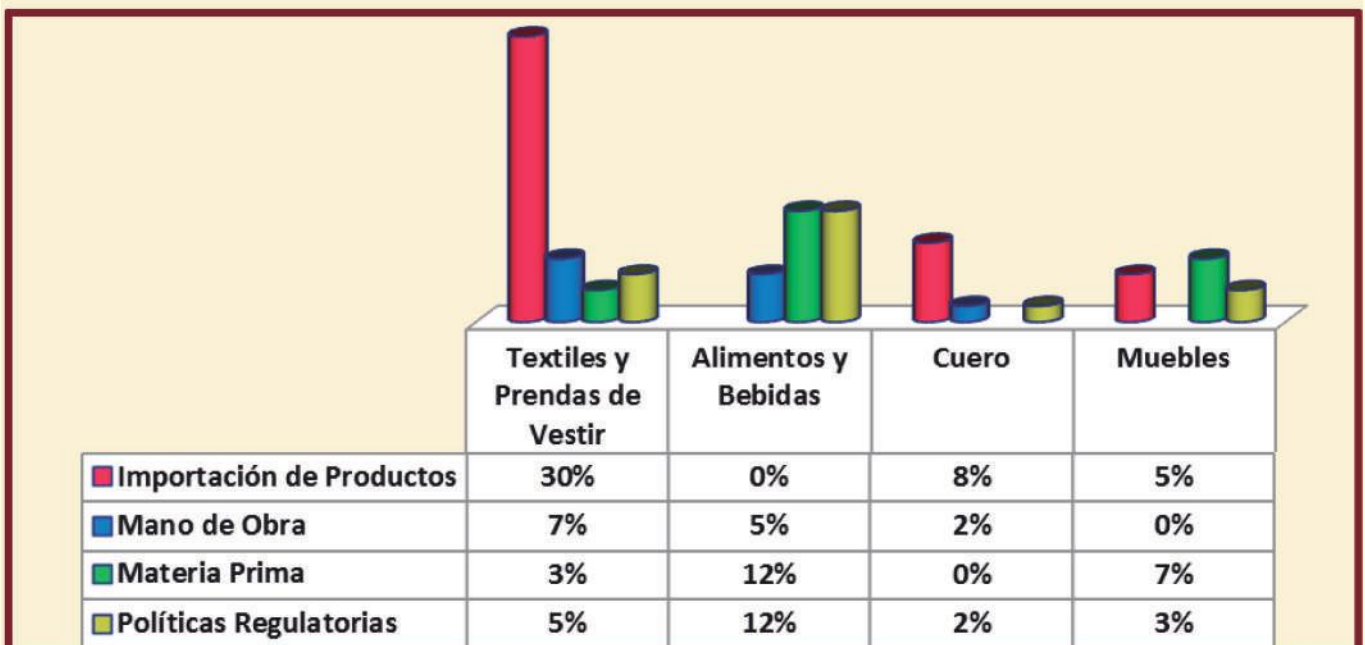
Entre los aspectos externos que intervienen de forma desfavorable se encuentran los siguientes: mano de obra, materia prima e insumos, importación de productos y políticas regulatorias.

Conclusiones

Las pequeñas empresas crecen más

De acuerdo a los resultados obtenidos, las pequeñas empresas tienden al crecimiento, en ambas ciudades. Se identifica el crecimiento como empresas

Aspectos que afectan el Desarrollo de las Empresas por rubro en las ciudades de La Paz y El Alto



“GACELA”. Transversalmente a esta situación, se corrobora la tendencia al elevado número de microempresas, siendo estas identificadas como estáticas o “RATONES” y con expectativa de crecimiento “TOPOS”.

A nivel general en ambas ciudades, el tema del crecimiento empresarial está desarrollándose lentamente, en la medida que el aparato industrial se encuentra aún en progreso. Como país extractor de recursos naturales, la industrialización recién empieza o intenta aplicar nuevos lineamientos para un crecimiento adecuado.

Más de la mitad de las empresas tienen expectativa de crecimiento

Las pocas empresas que están creciendo han atravesado obstáculos para llegar a cierto nivel. Los emprendedores consideran que es responsabilidad del Estado la poca participación de la industria manufacturera en la economía. No obstante, estas pocas empresas que están desarrollándose alcanzaron tal nivel gracias a su esfuerzo propio.

De acuerdo al estudio realizado, la ciudad de La Paz se destaca por la alta cantidad de empresas “TOPO” que llegan a más de la mitad, mientras que en El Alto se resalta la proporción de empresas “GACELA”, pero también es alta la presencia de “RATONES”, lo cual establece que la mayor parte de microempresas que están al borde del cierre está en la ciudad alteña.

Si bien la creación de empresas en la región es elevada, las compañías

que sobreviven crecen a una tasa mucho más baja que sus similares en otras regiones y compañías de ingreso medio. “El panorama económico en América Latina es tal, que las empresas tienden a empezar pequeñas y permanecer pequeñas”, se explica, “no hay nada malo en ser pequeño, pero mantenerse pequeño para siempre es un problema”. La razón detrás de este crecimiento atrofiado es la falta de innovación en la región. (Banco Mundial, 2013)

La mayoría de empresas prefieren ser estáticas

La mayoría de empresas que no siguen una línea de crecimiento, como son las estáticas o “RATONES” y con expectativa de crecimiento o “TOPOS”, han continuado con su actividad a través de los años con pocas expectativas, el objetivo de estas sólo está en relación a la subsistencia y generación de recursos mínimos, aspecto que limita su crecimiento y asimismo son estos emprendimientos los de mayor cantidad en ambas urbes.

Las condiciones para un vigoroso desarrollo empresarial privado han empeorado en los últimos seis años. La poca seguridad jurídica que existía ahora ha desaparecido, según ex-miembros del Banco Central de Bolivia (BCB). “Paraguay y Uruguay superan a Bolivia con una tasa de inversión del orden del 10 por ciento, cada uno, y así, sucesivamente, los países superan a Bolivia, siendo Chile el país de más alta inversión privada en la región, con un 19 por ciento”. Los expertos ven necesario cambiar el timón de las inversiones en el

país a partir de una política estatal, sin que ello implique “dirigir” y “controlar” dichas iniciativas, sean nacionales o extranjeras. (La Patria, 2012).

Bibliografía

Agencia de Desarrollo Económico Local. (2014). Estado de la Competitividad Sectorial de Empresas Participantes en el Programa de Asistencia Técnica a MyPEs.

Banco Mundial. (2013). América Latina, la Falta de Innovación Dificulta la Creación de Fuentes de Empleo. Banco Mundial.

Birch, D. (1979). The Job Generation Process. MIT Program on Neighbourhood and Regional Change.

Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J., & Verona Martel, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial Referencia a las Pequeñas y Medianas Empresas. INNOVAR - Gestión y organización.

Callejas, Mamani, Ali, (2015) Factores que impulsan el crecimiento empresarial. La Paz. UMSA

Capelleras Segura, J., & Kantis, H. (2009). Nuevas Empresas en América Latina: Factores que favorecen su rápido crecimiento. Barcelona, España.

Chapel, C., Feindt, S., & Jeffocate, J. (1999). Gazelles and Gophers: SME Recommendations for successful Internet Business.

Fundempresa. (2015). Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia. La Paz.

La Patria. (07 de 2012). El Desarrollo Empresarial Carece de Condiciones en Bolivia para su expansión.

Los Tiempos. (27 de 02 de 2013). Potenciamiento de las PyMEs. Los Tiempos.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2014). Memoria Productiva de la Industria Manufacturera. La Paz.

Programa para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. (2009). Línea de Base Productiva La Paz. PNUD- Bolivia.



*Contribuimos a la Formación
del Capital Intelectual*

#Investigación

#Interacción Social

#Postgrado

#Capacitación



iicca@umsa.bo
www.iicca.umsa.bo





UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

POSTGRADOS

MAESTRÍAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Master Business Administration - MBA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Master Business Administration - MBA
- FULL TIME -

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Master Business Administration - MBA

Mención Marketing

Mención Gestión de Personas

Mención Innovación y Competitividad

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

DIPLOMADOS

Sistema de Administración
de Bienes y Servicios - SABS

Gestión de la Investigación
en el Aula

Administración de Entidades
de Microfinanzas

Responsabilidad Social Empresarial
Comercio Exterior y Aduanas



INFORMES E INSCRIPCIONES:

Calle Jacinto Benavente #2190, Esq. Fernando Guachalla (Sopocachi).

Telf. (591-2) 2415255 - 2420521

<https://www.iicca.umsa.bo> | Correo: iicca@umsa.bo

Contribuimos a la Formación del Capital Intelectual

#ÉxitoProfesional

