

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y
CAPACITACIÓN EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



FACTORES QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL



AUTORES:

MSC. ELOINA CALLEJAS
DE BURGOA

LIC. VERÓNICA MAMANI M.

LIC. H. SAMUEL ALÍ F.

LA PAZ - BOLIVIA
2015



MSC. ELOINA CALLEJAS DE BURGOA

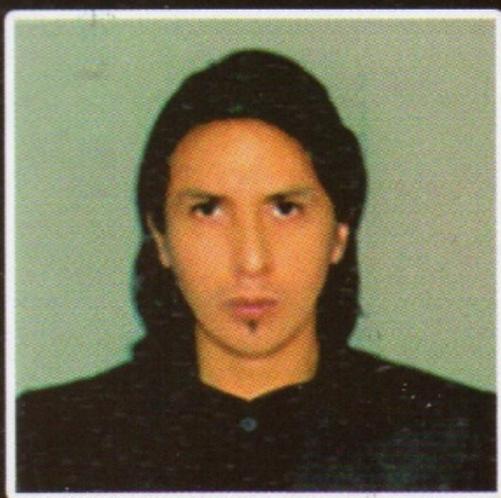
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE UNIVERSIDAD CATOLICA BOLIVIANA, OBTUVO EL TÍTULO DE MAGISTER SCIENTIARUM EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.

ES DOCENTE EMÉRITO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UMSA DESDE 1982 A LA FECHA, E INVESTIGADORA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (IICCA-UMSA).



VERÓNICA MAMANI M.

- ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – UMSA
- ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECTOS – IICCA



H. SAMUEL ALÍ F.

- ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – UMSA
- ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECTOS – IICCA

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS (IICCA)

FACTORES QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO
EMPRESARIAL



LA PAZ – BOLIVIA

2015

FACTORES QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Director del IICCA

MAE. Antonio Jordán Jimeno

Responsable del Proyecto

MSc. Eloina Callejas de Burgoa

Autores

MSc. Eloina Callejas de Burgoa

Lic. Veronica Mamani Mamani

Lic. Horacio Samuel Ali Flores

Equipo de Investigación

MSc. Eloina Callejas de Burgoa

Lic. Veronica Mamani Mamani

Lic. Horacio Samuel Ali Flores

Becarios de Investigación

Egr. Adm. Herlan Castillo Ticona

Egr. Adm. Waldo Cochi Quisbert

FACTORES QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Primera Edición

DEPOSITO LEGAL: 4 -1- 459-15 P.O.

ISBN: 978-99954-837-9-1

Derechos NO reservados
Está permitida la
reproducción de cualquier
parte de este libro,
siempre que se mencione a los autores.

Impreso en La Paz – BOLIVIA

Esta obra se terminó de
imprimir en diciembre de 2015 en
I.I.C.C.A. edificio “Hoy”, piso 5
Av. 6 de Agosto N° 2170
Teléfono: 2113154



ÍNDICE

Introducción	Página
--------------	--------

CAPITULO I

ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO Y LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN BOLIVIA

1.1.	Orígenes y Breve Historia del Termino Emprendimiento.....	3
1.2.	Estudios y Teorías del Emprendimiento.....	9
1.3.	El Emprendedor	13
1.4.	Emprendimiento, Emprendedor y Empresario.....	22
1.5.	Las Razones para Empezar.....	23
1.6.	La Empresa.....	25
1.6.1.	Funciones de la Empresa.....	26
1.6.2.	Clasificación de la Empresa según su Tamaño.....	28
1.6.3.	Empresa Familiar.....	29
1.6.4.	Tipos de Sociedades.....	31
1.7.	Proceso de Creación y Desarrollo de los Emprendimientos.....	33
1.7.1.	El Ciclo de Vida de la Empresa.....	33
1.7.2.	Creación de Emprendimientos.....	34
1.7.3.	Supervivencia de los Emprendimientos.....	39
1.8.	El Ecosistema del Emprendimiento.....	39
1.9.	El Crecimiento y Transición Empresarial.....	44
1.9.1.	Modelos y Etapas del Crecimiento Empresarial en las MyPEs.....	46
1.9.2.	Enfoque de Tipología del Crecimiento en las Empresas: Ratones, Topos, Gacelas, Elefante.....	50
1.9.3.	El Crecimiento en las MyPEs.....	56
1.10.	Los Factores del Crecimiento Empresarial.....	59
1.10.1.	Factores Internos del Crecimiento.....	59
1.10.2.	Factores Externos del Crecimiento.....	62
1.10.2.1.	Entorno Sectorial.....	62
1.10.2.2.	Macroentorno.....	63
1.11.	Estrategias de Crecimiento de la Empresa.....	65

**CAPITULO II****ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LATINOAMÉRICA Y BOLIVIA**

2.1.	La Actividad Emprendedora en Latinoamérica.....	71
2.2.	Bolivia, País Emprendedor.....	75
2.3.	Estudios Previos del Empeñamiento Realizados en Bolivia.....	78
2.4.	Actualidad Empresarial en Bolivia.....	80
2.5.	La Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa en Bolivia.....	87
2.5.1.	Características de las Micro y Pequeñas Empresas Bolivianas.....	91
2.6.	Factores del Contexto Emprendedor Nacional.....	93
2.7.	El Sector Manufacturero.....	96

PARTE III**EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS CIUDADES DE LA PAZ Y EL ALTO**

3.1.	Descripción Económica y Social de las Ciudades de La Paz y El Alto.....	103
3.2.	Los rubros Manufactureros de Estudio.....	108
3.3.	El Crecimiento en los Empeñamientos Locales de las Ciudades de La Paz y El Alto.....	114
3.3.1.	Características generales y crecimiento de los empeñamientos en las ciudades de La Paz y El Alto.....	115
3.3.2.	Análisis de factores que impulsan el crecimiento.....	130
3.3.3.	Razones del crecimiento empresarial en las ciudades de La Paz y El Alto.....	155
3.3.4.	La supervivencia de las empresas.....	159
3.3.5.	La mortalidad de empresas.....	161

PARTE IV**EMPEÑAMIENTOS DE ÉXITO: GRANDES VISIONARIOS**

4.1.	Emprendedor en Elaboración de Alimentos “Mirko Aramayo”.....	170
4.2.	Mujer Emprendedora en Elaboración de Alimentos “Lily Zuna”.....	176
4.3.	Emprendedor en Moda y Diseño “John Pacheco”.....	182

Bibliografía

Guía Directorio de Empresas Visitadas

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1	Definiciones de Emprendedor.....	13
Cuadro N° 2	Características de la Empresa Familiar.....	30
Cuadro N° 3	Administración Estratégica en las MyPEs.....	47
Cuadro N° 4	Clasificación de las MiPyMEs en América Latina.....	74
Cuadro N° 5	Base Empresarial Vigente por Tipo Societario.....	81
Cuadro N° 6	Tipos Societarios Empresariales en Bolivia.....	83
Cuadro N° 7	Tasa de Interés Anual Máxima según Decreto Supremo 2055..	86
Cuadro N° 8	Bolivia: Número de Unidades Económicas.....	89
Cuadro N° 9	Bolivia: Número de Unidades Económicas por Actividad Económica.....	90
Cuadro N° 10	Criterios de Clasificación Empresarial en Bolivia.....	93
Cuadro N° 11	Descripción de Actividades Económicas por Ciudades La Paz y El Alto.....	106
Cuadro N° 12	Datos Generales del Rubro Textil Ciudades La Paz y El Alto	110
Cuadro N° 13	Datos Generales del Rubro Cuero Ciudades La Paz y El Alto	112
Cuadro N° 14	Datos Generales del Rubro Muebles Ciudades La Paz y El Alto	113
Cuadro N° 15	Valoración de los Atributos de la Producción Nacional.....	125
Cuadro N° 16	Factores de Crecimiento Empresarial.....	130
Cuadro N° 17	Definición de Microempresa y Pequeña Empresa en Bolivia.	133
Cuadro N° 18	Número de Empleados y la Clasificación Empresarial La Paz y El Alto.....	133
Cuadro N° 19	Conocimientos de los Emprendedores.....	137
Cuadro N° 20	Atributos de un Emprendedor en Crecimiento (Gacela).....	140
Cuadro N° 21	Percepción del Empresario sobre la Accesibilidad al Crédito Ciudades de La Paz y El Alto.....	151
Cuadro N° 22	Porque Crecen la Mayoría de las Pequeñas Empresas (en crecimiento o gacela) de las Ciudades de La Paz y El Alto...	156
Cuadro N° 23	Porque no Crecen las Empresas Estáticas y con Expectativa (Ratones y Topos) de La Paz y El Alto.....	158
Cuadro N° 24	Promedio del Tiempo de Subsistencia de las Empresas.....	160
Cuadro N° 25	Razones de la Mortalidad en las MyPEs de las Ciudades de La Paz y El Alto.....	164
Cuadro N° 26	Crecimiento Empresarial en las Ciudades de La Paz y El Alto.....	165

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Grafico N° 1	Tasa de Actividad Emprendedora por regiones.....	73
Grafico N° 2	Tasa de Actividad Emprendedora GEM - 2014.....	76
Grafico N° 3	Base Empresarial Vigente en Bolivia – Junio 2015.....	81
Grafico N° 4	Participación de PIB por Actividad Económica.....	82
Grafico N° 5	Composición de la Industria Manufacturera.....	97
Grafico N° 6	Participación del Número de Empresas de la Industria Manufacturera del Dpto. de La Paz por Actividad Económica....	98
Grafico N° 7	Composición del PIB del Departamento de La Paz 2013.....	99
Grafico N° 8	Microempresas del Rubro Textil Ciudades La Paz y El Alto....	110
Grafico N° 9	Microempresas del Rubro Cuero Ciudades La Paz y El Alto...	111
Grafico N° 10	Microempresas del Rubro Muebles Ciudades La Paz y El Alto....	113
Grafico N° 11	Micro y Pequeñas Empresas en la ciudad de El Alto.....	115
Grafico N° 12	Micro y Pequeñas Empresas en la Ciudad de El Alto.....	116
Grafico N° 13	Crecimiento Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa La Paz y El Alto.....	118
Grafico N° 14	Crecimiento Empresarial en la Ciudad de La Paz.....	119
Grafico N° 15	Crecimiento Empresarial en la Ciudad de El Alto.....	120
Grafico N° 16	Crecimiento Empresarial por Rubros en la ciudad de La Paz...	122
Grafico N° 17	Crecimiento Empresarial por Rubros en la Ciudad de El Alto...	123
Grafico N° 18	Propietarios Fundadores y Propietarios Sucesores.....	127
Grafico N° 19	Experiencia Previa de los Empresarios.....	128
Grafico N° 20	Razones para Emprender de los Empresarios.....	129
Grafico N° 21	Edad del Negocio y Crecimiento Empresarial Ciudad de La Paz...	131
Grafico N° 22	Edad del Negocio y Crecimiento Empresarial Ciudad de El Alto...	132
Grafico N° 23	Requerimiento de Empleados Ciudad de La Paz.....	134
Grafico N° 24	Requerimiento de Empleados Ciudad de El Alto.....	135
Grafico N° 25	El Conocimiento del Emprendedor de la Ciudad de La Paz.....	137
Grafico N° 26	El Conocimiento del Emprendedor de la Ciudad de El Alto.....	138
Grafico N° 27	Aspectos que Afectan el Desarrollo de las Empresas por Rubro en las Ciudades de La Paz y El Alto.....	142
Grafico N° 28	¿El Gobierno Apoya a los Empresarios?.....	146



Grafico N° 29	¿Presenta Obstáculos Establecer una Empresa en Nuestro Medio?.....	148
Grafico N° 30	Rubros que Cuentan con la Maquinaria Apropiaada.....	150
Grafico N° 31	¿Cuántos Emprendedores Trabajan con Financiamiento Bancario?.....	152
Grafico N° 32	¿Cambiaría de Mercado para Buscar Nuevas Oportunidades?.....	154



INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Gestación y Nacimiento de una Empresa.....	37
Figura N° 2	Contexto del Emprendimiento.....	40
Figura N° 3	Fases del Crecimiento Empresarial Según Greiner.....	48
Figura N° 4	Etapas del Crecimiento Empresarial (Churchill y Lewis).....	49
Figura N° 5	Ciclo de Vida de Empresas Exitosas (Gacelas).....	55
Figura N° 6	Tipología del Crecimiento en Micro y Pequeñas Empresas.....	58
Figura N° 7	Mapa de la Ciudad de La Paz.....	104
Figura N° 8	Mapa de la Ciudad de El Alto.....	105



Introducción

“La creación y crecimiento de empresas es una de las fuentes más importantes de generación de riqueza, de empleo, y oportunidades para la población, por tanto, es una herramienta potencial para reducir la pobreza y elevar los ingresos”¹.

El contexto empresarial boliviano contempla principalmente negocios familiares pequeños (microempresas y pequeñas empresas) debido a la gran cantidad existente de las mismas. Estos emprendimientos de dos de las ciudades con mayor movimiento económico en el eje troncal del país, La Paz y El Alto, reflejan la realidad en cuanto a las desventajas con las que se desenvuelven estas empresas en un entorno dificultoso y sin apoyo por parte de quienes debieran encargarse de incentivar el trabajo arduo de personas que aportan al país de forma productiva haciendo empresa, lo cual se traduce en la existencia de emprendedores con alto sentido de innovación y voluntad de no estancarse en un país en vías de desarrollo.

Así, se dan a conocer las necesidades y falencias, como también habilidades y actitudes positivas de emprendedores que quieren mejorar en pos de generar progreso y visión de expansión en un mercado de consumidores en el que aún no se valora el producto nacional, y por consiguiente, no se conoce el talento e intelecto empresarial boliviano. A pesar de los factores externos desfavorables del ecosistema emprendedor, el sector empresarial de La Paz y El Alto tiene el potencial necesario para seguir surgiendo, puesto que existen ejemplos de emprendedores que generan el desarrollo que requiere la industria. Sucintamente, en este estudio se identificaron diferentes parámetros 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 gubernamental, y acceso a créditos), han sido de utilidad para evaluar el ecosistema y el impacto actual del desarrollo de las empresas. En consecuencia, estos aspectos inciden positiva y negativamente en el crecimiento

¹ Banco de Desarrollo de América Latina, CAF – Emprendimientos Dinámicos en América Latina, 2014.



empresarial, lo cual revela la existencia de tres tipos de desarrollo: empresas en crecimiento, empresas con expectativas de querer crecer, y empresas estáticas o no progresivas, que no desean desarrollarse.

Los aspectos metodológicos del presente estudio pertenecen a una población de micro y pequeñas empresas (MyPEs): 218 en La Paz y 289 en El Alto, de las cuales se seleccionaron a emprendimientos del sector de manufacturas analizados en cuatro principales rubros: Alimentos y Bebidas, Textiles y Prendas de Vestir, Productos de Cuero, y Muebles de Madera. Se utilizó la técnica de la entrevista para el recabado de la información primaria, abarcando un total de 60 empresas visitadas en ambas ciudades².

El texto se describe en cuatro capítulos; el capítulo primero es un compendio de las teorías desarrolladas en materia de Emprendimiento, así como, la concepción y características del emprendedor y su desenvolvimiento en el entorno. El segundo capítulo congrega información de la actividad empresarial en Bolivia, enfatizando el análisis del sector manufacturero, que concentra el panorama actual de las Microempresas y Pequeñas Empresas de nuestro medio, y que son el objeto de análisis del presente texto. El capítulo tres expone los resultados obtenidos del estudio realizado en las dos ciudades: La Paz y El Alto, respecto del crecimiento empresarial y sus efectos en el contexto empresarial y económico local. Finalmente el cuarto capítulo, está destinado a tres casos de emprendimientos exitosos, los cuales describen los relatos de emprendedores bolivianos que lograron crecer y salir adelante con sus empresas y que hoy por hoy son ejemplo del crecimiento empresarial.

² El tamaño estadístico calculado corresponde a la aplicación de la fórmula de la muestra finita de Munch y Ángeles
$$N = Z^2 p \cdot q \cdot \frac{n}{Z^2 p \cdot q} + E^2 \cdot n$$
 $Z=95\%$; $p=99\%$; $q=01\%$; $E=5\%$ para la ciudad de El Alto y para la Ciudad de La Paz $Z=96\%$; $p=99\%$; $q=01\%$; $E=4\%$.

En el método de la encuesta se solicita a las personas (denominadas encuestados) información por medio de un cuestionario oral o escrito. El tipo de información recopilada en una encuesta varía en forma considerable dependiendo de sus objetivos (Zikmund G., 1998, pág. 192).

La entrevista, es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante esta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado). Es posible definir la entrevista como "El arte de escuchar y captar información" (Munch, 1997, pág. 63).

CAPITULO I

**ASPECTOS GENERALES Y
TEORICOS DEL EMPRENDIMIENTO**

ASPECTOS GENERALES Y TEORICOS DEL EMPRENDIMIENTO

1.1. Orígenes y Breve Historia del Término Emprendimiento

La propuesta de Shane (2004), para quien “el emprendimiento o proceso empresarial envuelve la identificación y evaluación de oportunidades, la decisión de explotarlas por uno mismo o venderlas, los esfuerzos para obtener recursos y el desarrollo de la estrategia y la organización del nuevo proyecto empresarial”, es el concepto que guía el presente estudio.

❖ Evolución histórica

Díaz (2002) divide la investigación sobre el emprendimiento en cuatro etapas o períodos históricos, desde sus inicios en el Siglo XVIII hasta el año 2000.

i. Teoría clásica del empresario (Siglo XVIII – XIX).

En esta etapa se desarrolla el espíritu capitalista y aparece la figura del individuo emprendedor capaz de acometer actividades empresariales propiamente dichas. La creación de empresas inicia su desarrollo y los comerciantes constituyen el prototipo de emprendedor.



Para los autores clásicos del S. XVIII, el proceso empresarial funciona sólo. Lo único que se necesita es capital; el mercado se encarga de todo lo demás. Los economistas de esta época no se interesan por la figura del empresario y durante mucho tiempo se identifica a éste como el capitalista, el patrón o propietario.

Richard de Cantillon introduce el término “*entrepreneur*”¹ en la literatura económica cuando identifica el riesgo soportado por los empresarios. Define el “*entrepreneur*” como el agente que compra medios de producción a ciertos precios para poder combinarlos en un producto que va a vender a precios que son inciertos en ese momento. Cantillon describe al emprendimiento como una función económica especial: “el granjero es un empresario que se compromete a pagar al propietario de la finca una suma fija de dinero sin la garantía de los beneficios que se derivan de esta empresa”. Pone de manifiesto que el granjero empresario no es quien posee los recursos y que su beneficio es incierto y de naturaleza residual ya que los costos son fijos y los ingresos variables.

Jean Baptiste Say², considera al “*entrepreneur*” como el agente que combina los elementos económicos en un organismo productivo o empresa. Say describe al emprendedor como la persona que desplaza los recursos económicos de un área de baja productividad a una zona con mayor productividad y rendimiento.

Say rompe la equivalencia entre empresario y capitalista al especificar que para ser empresario no es necesario ser dueño o propietario de una empresa. Say es el primero que se refiere a las cualidades que debe reunir un empresario y considera que no se trata únicamente de contar con aptitudes empresariales, sino también de cualidades morales. Además del conocimiento de su arte, es necesario disponer de capacidad de juicio, de constancia y de un cierto conocimiento de las personas.

¹ Vocablo francés *entrepreneur*, que aparece a principios del siglo XVI. L'Encyclopédie define el término *entrepreneur* como «se dice por lo general del que se encarga de una obra: se dice un emprendedor de manufacturas, un emprendedor de construcciones, un manufacturador, un albañil contratista».

² Mediante esta descripción, Say no solo pone énfasis en la importancia del cambio y la innovación en un sistema económico, sino que además describe al emprendedor como el agente que protagoniza este cambio.

La distinción entre empresario y capitalista se hace más visible en la segunda mitad del S. XIX al darse cada vez más casos de empresarios no capitalistas y de capitalistas que no eran empresarios.

Walras describe en 1877 al emprendedor como un coordinador y árbitro. El emprendedor es uno de los cuatro “jugadores” de la economía, además del terrateniente, el capitalista y el trabajador. Sin el emprendedor no hay actividad, no hay cambio (Ripsas, 1998).

ii. La escuela de Harvard (Primera mitad del Siglo XX.)

A principios del Siglo XX, los historiadores económicos empiezan a centrar su atención en los hombres de negocios y en sus empresas, y apuntan que son un agente importante en la expansión económica. También ponen de manifiesto la contribución de los inventores en el desarrollo de nuevas tecnologías.

El primer intento de estudiar el papel del empresario desde el punto de vista académico, fue realizado por N.S.B. Gras a finales de los años veinte, quien concibió el tema de una manera amplia, situando al empresario en el contexto de la compleja estructura económica de la sociedad y estableciendo las bases de una nueva disciplina académica denominada “*Business History*”.

El segundo gran esfuerzo por situar al empresario dentro de la historia económica se halla en la creación del *Research Center in Entrepreneurial History* en la Universidad de Harvard en 1948 bajo la dirección de A. H. Cole. Durante los años treinta y cuarenta, se realizan un gran número de trabajos, desde biografías de empresarios a historias de compañías manufactureras, bancos y otras clases de negocios. En esta etapa resulta clave el concepto de Schumpeter sobre el empresario que lo define como innovador y a quien atribuye ser responsable de hacer nuevas cosas o hacer cosas que ya se

estaban haciendo de una nueva manera. Schumpeter y Cole ayudaron a definir el “quien” y el “qué” de la función empresarial. Su enfoque del estudio era la historia del empresario y el logro de las empresas que habían creado.

El resultado más patente de los esfuerzos realizados fue el establecimiento en 1947 de un curso sobre “*management of new enterprises*” en la Universidad de Harvard dirigido especialmente a centrar la atención sobre las oportunidades, los riesgos y los problemas de dirección relacionados con el establecimiento y funcionamiento de nuevas empresas. El resultado posterior fue la creación de la *Harvard Business School*.

iii. Categorización de las empresas (1950-1979)

En esta etapa el objetivo de la investigación académica se centra en el estudio del empresario, la función empresarial y la creación de empresas y se van configurando sus diferentes vertientes: la creación de empresas, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) y la empresa familiar. Israel M. Kirzner, representante de la tradición austríaca, define el papel del emprendedor dentro de su marco teórico y hace una importante contribución al renacimiento de la figura del emprendedor en la teoría económica³.

³ Se puede afirmar que un campo de investigación científica comienza cuando hay un grupo de investigadores interesados en un área de estudio, cuando se intercambian información a través de reuniones o congresos y consecuentemente se edita una revista especializada en la que se publican las conclusiones de tales investigaciones. Es durante esta época cuando tienen lugar los siguientes acontecimientos científicos:

- La Small Business Administration comienza en 1958 un programa para impulsar la investigación sobre la pequeña empresa.
- El National Council for Small Business Management Development realiza su primera conferencia en 1956 en la Universidad de Colorado. En 1977 esta organización pasa a llamarse International Council for Small Business (ICSB).
- El primer congreso científico sobre la creación de empresas tiene lugar en 1970 en Purdue (EUA) con la participación de 12 investigadores. Uno de los investigadores, Ed Roberts, informa sobre las compañías spin-off existentes en el Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- En 1973 se celebra en Toronto (Canadá) la primera conferencia internacional en investigación sobre la creación de empresas.
- En 1975 se organiza en Cincinnati (EUA) el International Symposium of Entrepreneurship and Enterprise Development (ISEED) en el que se reúnen 230 investigadores de diferentes países.

Y empiezan a publicarse las primeras revistas científicas en este ámbito, entre las cuales cabe destacar:

Las universidades y escuelas de negocios empiezan a ofrecer cursos relacionados con la creación de empresas y el empresario. En 1993, Vesper publica el informe “*Entrepreneurship Education 1993*” en el que se destaca el crecimiento del número de cursos impartidos en EUA sobre creación de empresas, pasando de menos de 10 en 1967 hasta un total de 370 en 1993. Es en esta época cuando surgen los denominados “conductistas” que engloban a los psicólogos, sociólogos y otros especialistas de la conducta humana que se preocupan por definir al empresario y sus características.

iv. Protagonismo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) 1980-2000

En la década de los años ochenta el emprendimiento empieza a tomar cuerpo como objeto de estudio e importancia crucial en la vida económica. Al inicio de esta etapa se publican los resultados de un análisis económico que demostraba que entre los años 1969 y 1976 las 500 mayores empresas de EUA (Fortune 500) habían dejado de crear empleo y que las pequeñas empresas dominaban la creación de empleo (81% de los nuevos empleos netos) y por tanto provocaron la mayoría del crecimiento económico en EUA. Birch y sus seguidores descubrieron que las PyMEs eran innovadoras, flexibles y elásticas y que el constante flujo de nuevas empresas era condición necesaria para el crecimiento regional.

A partir de este artículo de Birch (1981) en el que se destaca la importancia de la creación de empresas como vía para la creación de puestos de trabajo, tanto el mundo académico como los gobiernos aumentan su interés por comprender el fenómeno del emprendimiento. También contribuyen otros aspectos como la rápida evolución de la tecnología, la innovación en productos y servicios así como las nuevas formas de organización.

-
- 1963: Journal of Small Business Management
 - 1971: Bolton Reports
 - 1975: American Journal of Small Business

Tanto en Europa como en EUA, la preocupación por las PyMEs y el fomento de las nuevas empresas crece a lo largo de los años. La Unión Europea es cada vez más consciente de que para la competitividad de la economía europea y para generar crecimiento es muy importante que exista una sólida cultura empresarial.

En 1998, la Comisión Europea presenta un documento para fomentar el espíritu empresarial denominado “*Fostering Entrepreneurship in Europe: Priorities for the Future*”, donde se define el espíritu empresarial como: “proceso dinámico por el que las personas descubren continuamente las oportunidades de negocio y actúan en consecuencia, inventando, produciendo y vendiendo bienes y servicios en el que son necesarias cualidades como la confianza en sí mismo, la capacidad de asumir riesgos y la dedicación” (European Commission, 1998).

Después de los grandes pioneros como Cantillon, Schumpeter, Kirzner, Knight, Hayek, Casson, Gartner, Shane y Venkataraman, el auge de la investigación sobre el campo del emprendimiento, ha conocido un gran desarrollo debido al reconocimiento del hecho que las nuevas empresas emprendedoras generan una gran parte de la tasa de crecimiento del empleo de los países, y que son una poderosa fuente de innovación (Amit, Glosten y Muller, 1993; Díaz, 2002). Para Low y MacMillan (1988) es evidente que la creación de empresas es una fuerza crítica para el crecimiento económico de un país ya que supone la creación de nuevos puestos de trabajo, el aumento para el estado de los ingresos procedentes de impuestos, el incremento de las exportaciones y, en definitiva, comporta un aumento de la productividad nacional.

Ante este contexto, el desarrollo de teorías y estudios en el tema de emprendimiento, no ha sido determinante como teoría general, pues, los estudios e investigaciones de los diferentes autores se fueron procesando

según las circunstancias y contextos de la época en la que vivieron. En efecto, el análisis global del emprendedurismo sigue siendo un tema constante de estudio en la actualidad, siguiendo de cerca a la teoría administrativa de las organizaciones.

1.2. Estudios y Teorías del Emprendimiento

Muchos autores basan sus definiciones del emprendimiento únicamente en términos de lo que es un emprendedor y lo que hace. No obstante, autores como Shane y Vekataraman (2000) definen el campo del emprendimiento, desde una perspectiva mucho más amplia, como el estudio de cómo, por quién y con qué efectos, se descubren, evalúan y explotan las oportunidades para crear futuros bienes y servicios.

i. Clasificación de Low y MacMillan

Ponen de manifiesto la interdisciplinariedad del emprendimiento como disciplina que abarca perspectivas diversas como los aspectos socio-culturales, los rasgos de personalidad, las redes, la ecología de la población y las cuestiones económicas.

Cada una de estas perspectivas puede ser estudiada con tres objetivos teóricos distintos. Las teorías explicativas intentan explicar el comportamiento emprendedor y el rendimiento de las iniciativas emprendedoras.

Las teorías predictivas establecen las condiciones que favorecen el inicio de nuevas empresas y predicen sus éxitos. Por último, las teorías normativas establecen guías prácticas, describiendo las acciones más correctas en cada circunstancia. (Low & MacMillan, 1988)



ii. Clasificación de Gartner

Expone dos tipos de aproximaciones al estudio del emprendimiento. El primer tipo, denominado “*The Trait Approach to Entrepreneurship*”⁴, se basa en la personalidad del emprendedor, sus rasgos y características personales. “Una vez se es emprendedor, siempre se es emprendedor, puesto que un emprendedor es un tipo de personalidad, un estado propio del ser que no desaparece con el tiempo”.

El segundo tipo de estudios identificado por Gartner, conocido como “*The Behavioral Approach to Entrepreneurship*”, se basa en el comportamiento del emprendedor visto como el conjunto de actividades que el emprendedor lleva a cabo para crear una nueva empresa (Gartner, 1988).

iii. Clasificación de Stevenson y Jarillo

Distinguen tres categorías de estudios según el ¿qué?, el ¿por qué? y el ¿cómo? de las actividades emprendedoras. El objetivo es estudiar los resultados del emprendimiento y el foco de atención se centra en los resultados de las acciones del emprendedor, no en el emprendedor en sí mismo ni en sus acciones. Lo que interesa es estudiar el efecto neto sobre el sistema económico general de las acciones de los emprendedores. (Stevenson & Jarillo, 1990)

iv. Clasificación de Cunningham y Lischeron

Identifican diversas escuelas de pensamiento con visiones muy distintas sobre la actividad emprendedora y las clasifican de acuerdo con su interés en estudiar las características personales, las oportunidades, la gestión o la necesidad de adaptación de una empresa existente. (Cunningham & Lischeron, 1991)

⁴ Entrepreneurship se presenta muchas veces bajo las denominaciones de factor empresarial, función empresarial, iniciativa empresarial, comportamiento empresarial e incluso se habla de “espíritu” empresarial.

v. Clasificación de Veciana y Díaz

Díaz (2002), siguiendo el enfoque inicial de Veciana (1999), clasifica las múltiples teorías del ámbito de la creación de empresas en cuatro enfoques:

Las teorías económicas explican la creación de empresas en base a la máxima racionalidad económica y en la mínima aversión al riesgo, manteniendo que cualquier persona tiene las mismas aptitudes para pasar de ser un trabajador por cuenta ajena a realizar labores de empresario y viceversa.

Las teorías psicológicas explican la creación de empresas desde una perspectiva individual, analizando los rasgos, características o atributos personales de los empresarios desde un punto de vista empírico.

Las teorías socioculturales defienden que la decisión personal de crear una empresa y convertirse en empresario viene dada por factores externos y del entorno y concluyen que si la creación de empresas ha florecido es debido a una relación lógica entre la construcción ideológica y el comportamiento económico.

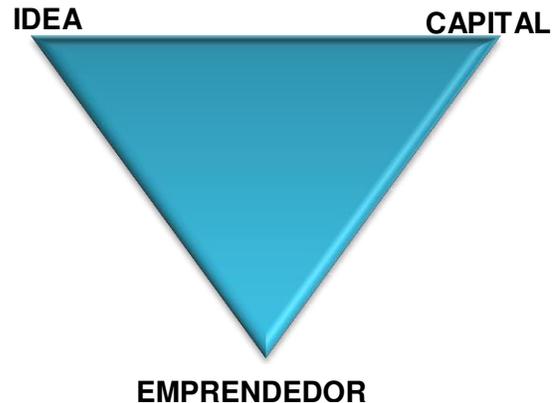
Las teorías directivas o gerenciales se basan en el supuesto que la creación de empresas es el resultado de un proceso racional de decisión, en el cual son decisivos los conocimientos y las técnicas que se emplean en las áreas de la economía y la dirección de empresas

vi. Teoría de Andy Freire

Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todo proceso emprendedor combina tres componentes:

El punto de apoyo es el emprendedor, quien necesita dos componentes adicionales para llegar: la idea de negocio con viabilidad de mercado, y el

capital. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a la falla de una de estas tres variables, o la combinación entre ellas.



De la firmeza del emprendedor depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe; el emprendedor “exitoso” siempre logra el capital o el gran proyecto. Por eso el problema trascendental no es el capital ni la idea, porque emprender va más allá de una mera actitud mercantil o un conjunto de conceptos.

vii. Teoría de Allan Gibb

Muestra un ejemplo de cómo las entidades de educación deberían enfocar sus esfuerzos para la educación empresarial. De ahí parte el análisis de la educación empresarial. En esta se tienen en cuenta las siguientes características:

- Comparte los valores de las PyMEs
- Está arraigada en las prácticas de la comunidad
- Valora tanto el conocimiento tácito como el explícito
- Fuertemente comprometida con todos los interesados.
- Fuertes vínculos con los empresarios
- Diseñada como una organización empresarial
- Enfocada en diseñar un ambiente empresarial con todo tipo de organizaciones

Entiende cómo los empresarios aprenden y construyen sus enfoques a partir de esta base. Usa cuidadosamente el conocimiento adquirido de otras fuentes.

1.3. El emprendedor

Para este apartado solo se citan algunas definiciones de emprendedor y sus características.

Cuadro nro. 1
Definiciones de emprendedor

Autores	Definiciones
Knight (1921)	El emprendedor asume inversiones inciertas. El emprendedor se caracteriza por su bajo nivel de aversión al riesgo.
Schumpeter (1942)	Los emprendedores son líderes y los principales contribuidores al proceso de destrucción creativa, característica esencial del capitalismo.
McClelland (1961)	Las características del emprendedor son, por una parte, un tipo especial de comportamiento, y por otra, un interés por ocuparse en actividades que implican emprender por su prestigio y por su riesgo.
Dauids (1963)	Es el creador de un nuevo negocio.
Draheim (1972)	Define al emprendedor como la persona que crea una nueva empresa. Utiliza el término para indicar que el fundador tiene una participación en acciones en la compañía y que su intención es crecer y prosperar más allá del estado de auto-empleado.
Hayek (1979)	Pone de manifiesto el papel del emprendedor como ágil captador y utilizador de información. El emprendedor tiene la habilidad de captar información que le lleva a encontrar oportunidades capaces de generar un beneficio.
Brockhaus (1980)	Define al emprendedor como el principal propietario y gestor de una empresa no empleado por ninguna otra.

Hull, Bosley y Udell (1980)	El emprendedor es la persona que organiza y dirige una empresa asumiendo los riesgos para la obtención de beneficios. Esta definición se extiende a los individuos que han adquirido una empresa ya existente con la intención de expandirla.
Casson (1982)	El emprendedor toma decisiones sobre la asignación de recursos escasos que son el resultado de un juicio, es decir, no se trata de una decisión que resulta de una regla basada en la utilización de información disponible y al alcance de todos. La esencia de su planteamiento está en que el resultado de las decisiones depende de quien las toma.
Gartner (1985)	El emprendedor es la persona que “inicia una nueva empresa donde antes no había ninguna”.
Kirzner (1985)	Los emprendedores perciben oportunidades de obtención de beneficios e inician acciones para completar las necesidades insatisfechas o para hacer de forma más eficiente lo que ya se está haciendo.

De acuerdo con la definición propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁵ en 1998, «**los emprendedores** son agentes del cambio y del crecimiento en una economía de mercado y pueden actuar para acelerar la generación, difusión y aplicación de ideas innovadoras. Los emprendedores no sólo buscan e identifican oportunidades económicas potencialmente rentables, sino que están en posición de asumir riesgos si sus intuiciones son buenas».

⁵ Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

Actualmente se aplica el término emprendedor a las personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos para explotar estas oportunidades. Emprendedor es quien descubre la oportunidad, concibe el proyecto y lo pone en práctica. Incluso en las circunstancias más adversas, el emprendedor pone en juego su imaginación y esfuerzo para descubrir oportunidades y transformarlas en negocio.

❖ **Rasgos personales de un emprendedor**

Los diferentes autores citan características que incluyen la creatividad, la adaptabilidad, el conocimiento tecnológico, la visión de futuro, el liderazgo, los conocimientos organizativos y de gestión, la habilidad de tomar decisiones rápidas y de actuar de manera ágil en entornos cambiantes e inciertos, integridad personal, educación y bagaje cultural.

En el marco de las teorías psicológicas del emprendimiento se incluyen los rasgos de personalidad de los emprendedores, sus motivaciones, habilidades y sus valores. La decisión de crear una empresa y convertirse en emprendedor ha sido explicada por la literatura científica por la intervención de tres categorías:

- La primera categoría se refiere a las características personales, sus expectativas, motivaciones, percepciones, habilidades y conocimiento.
- La segunda concierne a las características de las organizaciones en las cuales el emprendedor ha desarrollado su actividad profesional con anterioridad.
- La tercera está relacionada con los factores ambientales o del entorno, como es el clima social.

También, Sexton y Similor (1986) realizan un análisis de los factores que hacen que un individuo sea emprendedor e identifican tres ejes o escuelas:

- el eje personal (genética, educación, entorno familiar)
- el eje social (circunstancias étnicas, desplazamiento entorno geográfico e industrial)
- el reticular (acceso a recursos).

Por otro lado, Chell, Haworth y Brealey (1991) identifican tres características distintivas de la actividad emprendedora:

- la motivación o intención de crear riqueza y acumulación de capital
- la habilidad para reconocer oportunidades para la generación de riqueza
- la capacidad para reconocer las oportunidades que deben perseguirse.

Veciana (1999) identifica y estudia cuatro factores de éxito de las nuevas empresas. Uno de ellos está directamente relacionado con las diferentes capacidades estratégicas y directivas del empresario e incluye la raza y género, la ocupación de los padres, la formación como empresarios y la experiencia previa en la creación de empresas.

Estas características personales de los emprendedores según Veciana se clasifican en cinco grupos:

Rasgos de personalidad

Según las escuelas que evalúan las cualidades personales de los emprendedores existen determinados rasgos de personalidad que definen al emprendedor. El número de estudios en este campo es uno de los más elevados en la investigación sobre la actividad emprendedora.

A partir de más de 50 estudios de investigación, Jeffry Timmons (1985, 1990), manifiesta las características más comunes que identifican al emprendedor y las capacidades de la mentalidad emprendedora. Estas características se clasifican en seis grupos:

- Confianza y determinación
- Liderazgo
- Búsqueda de oportunidades
- Tolerancia al riesgo, a la ambigüedad y a la incertidumbre
- Creatividad, autoconfianza y habilidad para la adaptación
- Motivación por la excelencia

El emprendedor prototipo tiende a gestionar un negocio en expansión, prospera sobre la base del cambio, es aventurero, persigue oportunidades, es capaz de generar nuevas ideas, es proactivo, innovador y tiende a demostrar un comportamiento inquieto. (Chell, Haworth, & Brealey, 1991)

Otras características psicológicas del emprendedor son: el deseo de emancipación, la moderación en la ambición por el dinero, la plena dedicación al proyecto, el espíritu de sacrificio, la capacidad de trabajo, la voluntad permanente de aprender, la capacidad de compartir el éxito, su determinación, su optimismo e ilusión, su capacidad de liderazgo y de asumir riesgos y responsabilidades, y su actitud de superación continua frente a los obstáculos. (Gomez, 2007)



También en la fase de invención, en la que el emprendedor está preocupado por la identificación de oportunidades para nuevas aplicaciones de los descubrimientos técnicos o en intentar crear un nuevo producto o servicio, el pensamiento tiende a ser intuitivo, sintético y holístico. Esto cambia en fases posteriores en las que el emprendedor pasa a aplicar un enfoque más racional, analítico y lineal, sobre todo cuando desarrolla planes para financiar el negocio, para concretar la producción o la distribución. (Olson , 1985)

Género

El número de mujeres emprendedoras ha crecido a un ritmo más elevado en todo el mundo que el de sus homólogos masculinos. El empleo femenino creció sustancialmente durante el S. XX. Además, durante las últimas décadas el número de mujeres auto-empleadas creció un 69% mientras que el número de hombres autoempleados sólo aumentó un 13%. Sin embargo, a pesar de que las mujeres han hecho avances en campos profesionales dominados por hombres, los números son todavía discretos. Algunas investigaciones han explorado la hipótesis de que hombres y mujeres difieren en dimensiones relacionadas con la actividad emprendedora (Scherer, Brodzinski y Wiebe, 1990).



Las mujeres aspiran a ser emprendedoras, pero necesitan oportunidades específicas para desarrollar el sentimiento de competencia y fuertes expectativas de éxito para conseguir sus aspiraciones en la creación de nuevas empresas. A

medida que la tendencia de creación de empresas siga aumentando, las

barreras ambientales percibidas se irán erosionando por la acumulación de experiencias positivas.

Formación

Atendiendo a las características personales, el nivel educativo de los emprendedores puede ser un elemento distintivo. Collins y Moore (1973) destacan que los emprendedores se caracterizan por su deseo de independencia y por evitar estar en una posición subordinada, lo cual, según los autores, es un indicador del bajo nivel de educación formal. Sin embargo, desde un punto de vista teórico no puede relacionarse el nivel educativo de un individuo con el éxito de sus iniciativas empresariales. Por un lado, los conocimientos que se adquieren en la escuela no son suficientes para conseguir el éxito empresarial. Por otro lado, muchas de las características que se asocian al emprendedor, como el compromiso, la identificación de oportunidades, la determinación por seguirlas y la tolerancia a la ambigüedad, no son el resultado de la educación formal (Timmons, 1990)

Otros estudios como los de Roberts y Wainer (1971), Boswell (1973), Cooper (1973) y Gudgin, Brunskill y Forthergill (1979), la mayoría de ellos sobre emprendimiento técnico, llegan a conclusiones muy distintas. Los individuos con educación universitaria están asociados con firmas que tienen un elevado índice de supervivencia, especialmente cuando sus actividades requieren un conocimiento técnico elevado. La educación es un activo esencial para estas empresas y por tanto se concluye que el nivel formativo está directamente relacionado con el rendimiento de la empresa.

Experiencia

Los emprendedores aprenden de las experiencias anteriores y tienen la oportunidad de analizar en qué les fue bien y en qué fallaron, de tal manera que

van adquiriendo lo que podría denominarse una tecnología de creación de empresas.

Los emprendedores que con anterioridad ya han creado una organización tienen mayor probabilidad de éxito y serán más eficientes en la creación de su segunda y tercera empresa (Vesper, 1980). Parte del conocimiento necesario para establecer un nuevo negocio es conocimiento tácito, que se obtiene generalmente por experiencia personal. Desde esta perspectiva podemos asumir que los emprendedores habituales cuentan con cierto conocimiento tácito acumulado ya que las habilidades adquiridas en ocasiones anteriores son transferibles y aplicables a los siguientes procesos de creación de nuevas empresas. (Cuervo, Ribeiro, & Roig, 2007)

Lafuente y Salas (1989) detectan en el clúster de emprendedores “familiares” un fenómeno de experiencia previa en tareas de supervisión. El clúster de “arriesgados” con elevado nivel educativo muestra menos experiencia previa en la creación de empresas. En general han aprendido a llevar un negocio en la universidad o trabajando para grandes empresas. Los “artesanos” y los “gestores” aprenden principalmente de sus padres.

Según Veciana (1999), es de esperar que altos niveles de experiencia conduzcan a mayores niveles de éxito ya que se conocen los problemas con los que el empresario se va a enfrentar. Altos niveles de experiencia en la gestión harían al empresario más preparado para enfrentarse con el nuevo negocio. Sin embargo, no es posible establecer, una relación indiscutible de la experiencia previa en todos sus aspectos y el éxito empresarial. Tan sólo su componente de experiencia en el mismo sector tiene una influencia positiva.

Las empresas que arrancan con mayores disponibilidades de recursos financieros y humanos, tienen, supuestamente, más probabilidades de supervivencia y crecimiento que aquéllas que lo hacen con menos recursos. La experiencia previa que el empresario tenga en la industria o sector donde va a establecerse, le otorga un prestigio que contribuye al éxito en la atracción de socios de recursos y en



la consecución de términos favorables de cooperación. Destacan pues, la importancia de la experiencia y la reputación como una ventaja competitiva en la nueva empresa. Las habilidades del empresario para captar los diferentes tipos de recursos que necesita la empresa, se manifiestan como uno de los aspectos básicos en este sentido. De sus capacidades de compra, previsión, negociación, liderazgo e información, dependerán la consecución de materias primas en mejores condiciones, buenos equipos productivos, condiciones de financiación más favorables o la selección de un buen equipo humano para la empresa. (Cooper & Gemeno, 1992)

Entorno familiar

Un factor importante a considerar en el potencial emprendedor de los individuos desde un punto de vista social, es la experiencia de los padres. Parece razonable pensar que aquellas personas que han vivido su infancia influenciados por el modelo de sus padres, propietarios de un negocio, perciben el ser empresario como una posibilidad de elección. Estas personas habrían

desarrollado una considerable experiencia por el período transcurrido en el negocio familiar.

Observando el comportamiento emprendedor Shapero y Sokol (1982) manifiestan que la familia, especialmente el padre y la madre, juegan un poderoso papel en establecer el deseo y la credibilidad emprendedora de un individuo. Un gran número de estudios sugieren la importancia de la experiencia de los padres en el comportamiento e intención emprendedora (Engle, Schlaegeol y Dimitriadi, 2011). Sin embargo, no ha sido posible extraer conclusiones definitivas sobre la influencia de esta circunstancia de éxito empresarial (Cooper y Gimeno-Gascón, 1992).

1.4. Emprendimiento, Emprendedor y Empresario

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; es 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 agregaban valor a un producto ya existente. (IESE, 2008)

Según la concepción humana de la administración, **el emprendimiento** es una actividad propia del ser humano, es parte de su esencia, no es ajeno a sí mismo; es en su ser interior donde se produce la convicción para enfrentar la acción exterior, realización que implica encarar las incertidumbres presentes en el contexto. (Correa, 2009)

El emprendedor se caracteriza principalmente por tener un comportamiento innovador y por emplear prácticas de gestión estratégica en su empresa. Por su parte, **el empresario** de una pequeña empresa es un individuo que crea y

gestiona una empresa con el propósito principal de promover y conseguir objetivos personales. La empresa es la principal fuente de ingresos y consume la mayor parte de recursos y tiempo de esta persona. El propietario percibe que la empresa es una extensión de su personalidad estrechamente ligada a los deseos y necesidades de la familia.

Sexton y Bowman-Upton (1991) y Timmons (1990) también se refieren al emprendimiento como la intención implícita de buscar un crecimiento. De hecho, son muchos los estudios en los que se diferencia a los empresarios cuyos objetivos se basan en el mantener un negocio viable como medio para conseguir objetivos personales como son unos ingresos, un estilo de vida y autonomía, de los emprendedores cuya principal misión es el crecimiento y la acumulación de capital.

1.5. Las Razones para Empezar

La necesidad de logro es sin duda uno de los elementos que destaca por su importancia como dimensión que define la personalidad empresarial. David McClelland (1961) fue el primero en relacionar la necesidad de logro o éxito o realización personal con el emprendimiento (Del Carpio G, Loli , & Vergara V., 2012)

Tras cada iniciativa emprendedora subyace una motivación⁶ que ha impulsado su desarrollo. Comprender cuales son las motivaciones del emprendedor en el momento de crear su nueva empresa y durante el proceso de crecimiento es un factor crítico para entender el proceso emprendedor en su globalidad.

En el entorno de la creación de empresas, se distingue dos motivaciones principales: el aprovechamiento de una oportunidad (teorías de evolución

⁶ Motivación es aquello que moviliza al sujeto para ejecutar una actividad. Una persona está motivada cuando emprende algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo (Coduras, 2006). Se define motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (Maslow, 1954).

industrial) y la necesidad (teorías de mercado laboral). En el primer caso, la persona emprende porque se le presenta o busca una oportunidad de negocio.

Los emprendedores que se mueven por la oportunidad esperan que sus empresas crezcan y generen nuevos puestos de trabajo (Acs y Audretsch, 2008). Además, el emprendimiento por oportunidad responde mayoritariamente a criterios de innovación y competitividad, de tal manera que es el reflejo del modelo de Schumpeter.

En el segundo caso, porque no tiene otras alternativas de trabajo y necesita desarrollar su propia iniciativa para subsistir (Coduras, 2006; Plehn-Dujowich, 2010; Engle, Schlaegel y Dimitriadi, 2011), **los emprendedores que se mueven por necesidad** sólo esperan que sus empresas proporcionen ingresos suficientes para su subsistencia, no persiguen el desarrollo tecnológico ni el crecimiento empresarial ni la creación de empleo.

Otras motivaciones

Al ampliar la búsqueda de motivaciones que impulsan a las personas a tomar la decisión de emprender, se hallan algunas como las siguientes:

- Disfrutar de independencia, libertad o autonomía
- Aumentar el nivel de ingresos económicos
- Poner en marcha una idea
- Seguir la tradición familiar
- Realización personal
- Por vocación

Lo que motiva al emprendedor no es ni homogéneo para todos los emprendedores, ni es lo mismo a lo largo de las distintas etapas en la carrera del emprendedor (Nuevo, 1994) en realidad es:

- La satisfacción derivada de un trabajo personal resolviendo problemas difíciles mediante un trabajo en equipo con personas de alto nivel profesional
- Asociarse para resolver un problema técnico y conseguir el reconocimiento
- Para dejar un legado a los hijos
- El prestigio de la imagen personal
- La motivación religiosa
- La seguridad que da la riqueza

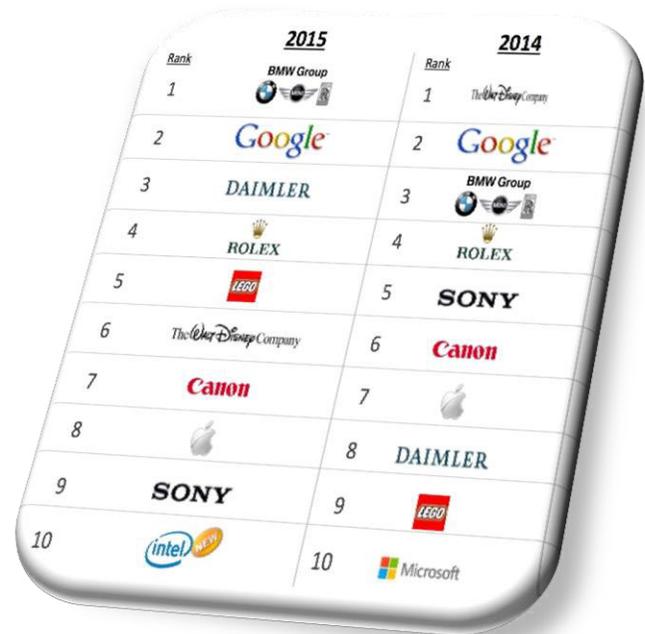
Dentro de esta corriente, Shapero conceptualiza el «evento empresarial» y lo explica a partir de cuatro condiciones. En primer lugar, destaca la presencia de «factores de desplazamiento», que son los que llevan a una persona a romper con su trayectoria de vida previa y a inclinarse por la carrera empresarial. Estos factores pueden ser positivos (identificación de una oportunidad, deseo de realización, etc.) o negativos (por ejemplo, salir del desempleo, necesidad de emigrar a otro país, frustración con el empleo actual). Las otras condiciones son la disposición a actuar por parte de quien emprende, la credibilidad en el proyecto y la disponibilidad de recursos. Otros autores han incluido también la información como un factor clave.

1.6. La Empresa

La empresa es la unidad básica de la actividad económica del sistema de mercado, creadora de riqueza y generadora de empleo. Los lugares donde la población tenga un mayor espíritu de empresa, rapidez para percibir oportunidades de negocio y capacidad para crear y, lo que es muy importante, consolidar empresas serán, en principio, los que registren las más altas tasas de crecimiento económico y mejor evolución del empleo.

Castañeda define empresa como “la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida (Castañeda, 1998).

La empresa es una organización, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio.



1.6.1. Funciones de la empresa.

La empresa en una economía de mercado cumple con las siguientes funciones generales:

- a) Organiza y dirige básicamente el proceso de producción, si bien, a veces, se le marcan o regulan ciertos aspectos y líneas de actuación de su actividad por los organismos estatales de planificación y dirección económica.
- b) Asume ciertos riesgos técnico-económicos inherentes a la anterior función, riesgos que se matizan por los principios de responsabilidad y control de la empresa.

Este último aspecto se ve atenuado, entre otras, por las siguientes causas:

- El progreso de las técnicas de gestión, permitiendo mejorar la planificación, programación, presupuesto y control.
- La posición de privilegio de la empresa en el mercado.
- La dispersión del riesgo al aplicar los fondos financieros a explotaciones diversificadas.
- La constitución de empresas multinacionales, así como acuerdos y conciertos de actuación con las mismas.

El desarrollo de la actividad empresarial supone el desempeño de numerosas tareas, muchas de las cuales se han convertido en campos especializados del conocimiento. A estas áreas de trabajo especializadas también se les suele denominar “funciones empresariales”.

Las funciones empresariales genéricas más importantes son las siguientes:

- La dirección de empresas: define los objetivos, los recursos y la organización de la empresa a largo, medio y corto plazo.
- La gestión económica y financiera: se encarga de los temas relacionados con la contabilidad, las finanzas y los temas fiscales.
- La comercialización: entre otras cuestiones se dedica a la investigación de mercados, la gestión de ventas y el marketing.
- La dirección de producción: que diseña el producto, el proceso para realizarlo, y controla la calidad de los materiales y procesos utilizados.
- La dirección de recursos humanos: que se encarga, entre otras cuestiones, de seleccionar y formar al personal y de las relaciones laborales.

Cada empresa las define y las lleva a cabo de una forma determinada. Así, en una empresa pequeña, puede que una persona absorba varias funciones, por ejemplo, el gerente de una pequeña empresa puede asumir las funciones de dirección y la gestión económica y financiera.

1.6.2. Clasificación de la empresa según su tamaño

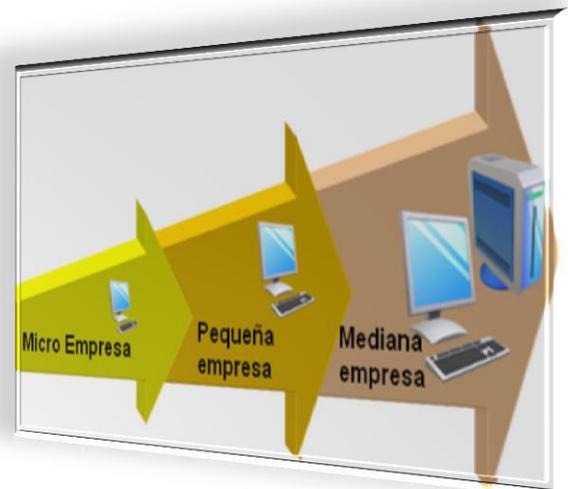
Algunas de las clasificaciones de empresas utilizan este criterio para distinguir unas organizaciones de otras. En realidad, se pueden usar parámetros muy diferentes para medir el tamaño de las empresas, mismas que se describen a continuación:

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 a 5 trabajadores y empleados.



Al mismo tiempo, es importante mencionar que según; región, continente, país existe una definición y categorización propia respecto del tamaño de sus empresas, mismos parámetros que están de acuerdo al contexto económico en el que tales empresas se desarrollan.

1.6.3. Empresa Familiar

Normalmente se entiende por empresa familiar al padre, la madre y los hijos, pero de acuerdo con Lmnitz Perez Lizaur (1987), “la familia que da fuerza a la sociedad mexicana debe ser entendida en una concepción amplia, abarcado no solamente al núcleo familiar que se limita a los padres e hijos que viven bajo un mismo techo, sino incluyen un círculo de parentesco más extenso”, es decir, no precisamente la familia tiene que estar compuesta por los mismos elementos sino que se debe tomar en cuenta que existe todo tipo de familias, las hay desde las que integran a los tíos, abuelos, primos, sobrinos, etc., hasta en donde solo existe un padre y un hijo.

Grabinsky define (2002) “Empresa familiar es aquella en la que los dueños y los que operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias”. Otra definición de empresa familiar que nos da Longenecket (2001) señala “una empresa familiar se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios”.

Antognolli (2006) “una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia. Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas, poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión”.

Características de la Empresa Familiar

Los conceptos de familia y empresa están muy unidos cuando se trata de empresas familiares, así que se mostraran algunos elementos claves para entender cómo funcionan estas.

Cuadro nro. 2
Características de la Empresa Familiar

Situaciones	Empresa Familiar
En una primera etapa (la del fundador)	Genera un vínculo en la Empresa Familiar
Con el paso del tiempo la familia crece y la empresa, también	Las necesidades tienden a separarse y dado que desde dentro no es fácil que surjan mecanismos correctores, se necesita crearlos de forma expresa (reglamentos), De lo contrario, es probable que los acontecimientos acaben desestabilizando la empresa.
Las personas tienen, por tanto, un papel muy diferente en uno u otro Empresa:	La persona es un fin en sí mismo; tiene razón de ser por el hecho de haber nacido en su seno.
Las incorporaciones/ Salidas:	Las incorporaciones se producen por nacimientos o por la creación de lazos afectivos (matrimonio). La salida se produce por defunción o por una dificultad de relación (separación/divorcio), generando una profunda crisis en la empresa
Los lazos de unión:	Son lazos afectivos.
<p>Empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder lo mantienen miembros de la familia. Este tipo de empresas, en unión con aquellas formadas por socios que si bien no son familia por lazos de sangre si lo son por su mutuo lazo afectivo, aun así, también podrían ser consideradas empresas familiares.</p>	

Se puede afirmar que las empresas familiares generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial, constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta, aportan más del 50% del PIB de la economía de los países y el 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.

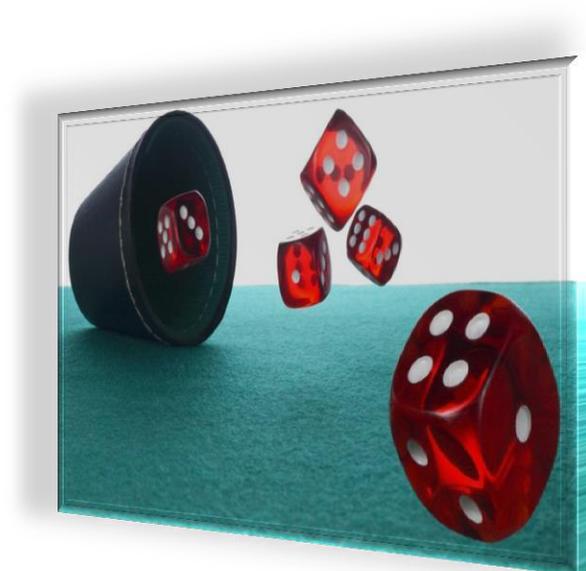
Por otro lado, una vez que la empresa se constituye surge la necesidad de optar por un tipo de representación legal en el mercado. En ese sentido, se explica a continuación el aspecto de la estructura de propiedad de una empresa.

1.6.4. Tipos de sociedades

Podemos distinguir diversos tipos de sociedades empresariales, las comúnmente vistas son:

Unipersonal. Es una empresa individual donde el titular, desarrolla toda la actividad empresarial aportando capital y trabajo. No tiene responsabilidad limitada, es decir, deberá responder con su patrimonio personal frente a posibles deudas que se generen en el negocio

Sociedad de responsabilidad limitada. También de carácter capitalista, tiene su capital dividido en participaciones, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. Como en la sociedad anónima, los socios no responden personalmente de las deudas sociales.



Sociedad anónima. Es el prototipo de sociedad capitalista. Tiene todo su capital representado en acciones y sus socios no responden personalmente de las deudas sociales.

Sociedad colectiva. De carácter personalista, ya que todos sus socios están obligados personal y solidariamente, con todos sus bienes, frente a terceros, a hacer frente a las resultas de la gestión social.

Sociedad comanditaria simple. Es de carácter personalista, aunque en menor medida que la colectiva. En ella coexisten dos tipos de socios: colectivos y comanditarios. Los primeros responden personal e ilimitadamente de las deudas sociales, los segundos sólo hasta la cuantía de su aportación.

Sociedad comanditaria por acciones. Su diferencia principal con la comanditaria simple consiste en que su capital se encuentra dividido en acciones, de las que son titulares los socios comanditarios.

Asociación. Consiste en la unión de dos o más personas con el ánimo de conseguir un fin o realizar una actividad no necesariamente lucrativa. Así, la principal nota que distingue a la sociedad frente a la asociación es la finalidad normalmente lucrativa de la primera.

Las conformación de las distintas empresas distinguimos entre aquellas en la que trabajan – exclusiva o mayoritariamente – los miembros de la familia (empresas de labor familiar); aquellas en que los miembros de la familia ocupan los roles de gerenciamiento (empresas de gestión familiar) y aquellas en las que la familia no trabaja ni gestiona, pero tiene el control accionario (empresas de propiedad familiar).

1.7. Proceso de Creación y Desarrollo de los Emprendimientos

La creación de una nueva empresa parte del descubrimiento de una nueva oportunidad, estas oportunidades pueden surgir según Cuervo (2005), de:

- ❖ Una creación como la invención de un producto, una nueva tecnología o un nuevo proceso productivo
- ❖ La explotación de las ineficiencias en los mercados como consecuencia de la información irregular en el tiempo o en el espacio
- ❖ La reacción a los cambios por usos alternativos de los recursos, como ocurre en el caso de nuevas políticas regulatorias o cambios demográficos
- ❖ El desarrollo de nuevas formas de organización o nuevas estrategias empresariales

La generación de nuevos emprendimientos y el impulso del espíritu empresarial se han convertido en uno de los objetivos de política más generalizados entre los concernientes al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

33

1.7.1. El ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida organizacional de una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia. Dicha ruta inicia desde los primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales.

Las teorías acerca del ciclo de vida de las empresas comparten un tronco común, que reconoce una evolución en etapas. Pero las diversas teorías enfatizan un conjunto de variables específicas, que siguen un comportamiento diferenciado a lo largo de los diversos estadios de vida de la firma, y aplican esas variables como ejes para sistematizar su evolución.

Cada uno de estos abordajes diferencia y caracteriza las etapas de vida de las empresas, y procuran brindar elementos para predecir su transición de uno a otro estadio. Sin embargo, el universo de empresas es muy heterogéneo, y es difícil determinar con exactitud el estadio de vida de una firma determinada, que puede transcurrir simultáneamente etapas diversas según los distintos ejes de análisis. De ese modo, de acuerdo al criterio del ciclo de vida empresarial se describen a continuación los aspectos de la creación y desarrollo de un emprendimiento.

1.7.2. Creación de emprendimientos

La transformación de una idea en una organización requiere que el emprendedor consiga recursos, y el éxito o fracaso de una nueva empresa depende de su perfil de recursos, según Green y Brown (1997). Existen tres elementos esenciales para el éxito de los emprendedores nacientes: el capital humano, el capital financiero y el capital social. La creación de una nueva empresa requiere una cierta cantidad de conocimiento que puede ser obtenido mediante educación y formación de tipo formal, por experiencia previa o por aprendizaje informal. Los emprendedores también requieren de capital financiero para obtener mano de obra, materias primas, información y otras entradas necesarias para la producción de sus bienes y servicios y para sustentarlos durante un determinado periodo de tiempo hasta que sus esfuerzos puedan producir resultados. Finalmente, los emprendedores deben desarrollar redes sociales para conseguir información, conocimientos, capital financiero y otros recursos que no poseen.

Sobre el capital financiero, los empleados y otros recursos, la mayoría de las empresas empiezan pequeñas y parten de pocos recursos económicos, a pesar de que algunos estudios demuestran que las inversiones iniciales son críticas para la supervivencia de las organizaciones (Aldrich y Martínez, 2001). Las

empresas que empiezan con recursos muy limitados corren un gran riesgo de desaparición. Muchas empresas no solo nacen pequeñas sino que además cambian muy poco a lo largo de su vida. La mayor parte de ellas nunca contrata a más empleados. La mayor parte de los emprendedores inicia la empresa con sus propios recursos económicos, sus ahorros y sus activos. Aunque algunos economistas argumentan que la falta de liquidez (fondos) inhibe a las personas el intentar crear nuevas empresas, el tema está todavía en debate. La probabilidad de que un individuo decida establecerse como autónomo depende en gran medida de si ha recibido un regalo o una herencia.

Las nuevas iniciativas siguen distintas fases que requieren diferentes gestiones y formas de actuación. Deben dedicarse esfuerzos para asegurar que los recursos se gastan en las áreas más críticas para el éxito de la empresa teniendo en cuenta cada estado de desarrollo. “Debemos ser cuidadosos en pensar demasiado a corto plazo ya que algunas acciones actuales pueden significar plantar la semilla de futuros problemas” (Low & MacMillan, 1988).

La creación de una nueva empresa sigue una serie de estados determinados o fases. Así, en estudios realizados, los principales rasgos que caracterizan al desarrollo de las empresas van muy ligados con el ciclo de vida, en ese sentido, el desarrollo de una empresa puede atravesar las siguientes fases:

- ✓ En la fase inicial (*embryonic stage*) el volumen del mercado es pequeño, la incertidumbre es elevada, el diseño del producto es primitivo y la maquinaria utilizada en la fabricación del producto es poco especializada. Un número elevado de empresas se incorporan al mercado y, además, la competencia basada en la innovación del producto es intensa.

- ✓ En la segunda fase (*intermediate o growth stage*) el crecimiento del mercado es elevado, el diseño del producto se estabiliza, la innovación del producto se reduce y las máquinas especializadas se incorporan al proceso de producción. Los flujos de entrada se moderan y las adsorciones de empresas son frecuentes.

- ✓ En la tercera fase (*mature stage*) el crecimiento del mercado es bajo, la entrada de empresas cae, la estructura del mercado se estabiliza, las innovaciones son menos significativas y las técnicas de producción y venta del producto son más sofisticadas (Klepper, 1997).

Por otro lado, Greiner (1972) resume en una figura las cinco fases del crecimiento de una empresa (creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración). Swayne y Tucker (1973) identifican 57 pasos en tres estados: concepción, planificación e implementación.

También, a partir del trabajo de ocho investigadores, Gartner (1985) identifica seis acciones comunes que componen el proceso emprendedor: identificar una oportunidad de negocio, conseguir recursos, realizar operaciones de marketing del producto o servicio, producir el producto, crear la organización, responder ante el gobierno y la sociedad.

A continuación se describen las etapas de creación de una nueva empresa a partir de los estudios de (Nueno, 1994; Díaz, 2002; Aldrich y Martínez, 2001).

i. La fase prenatal o de gestación

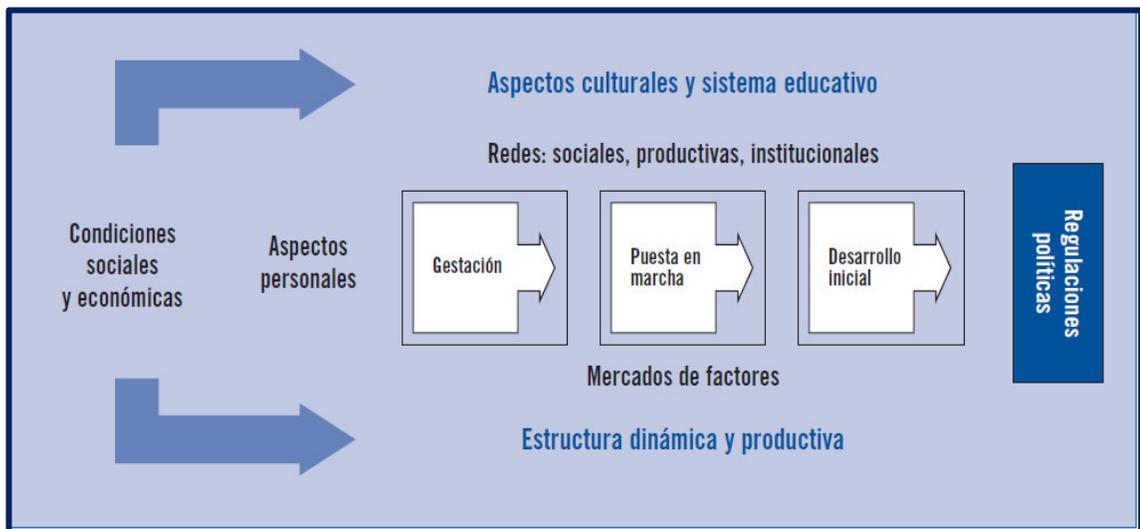
El aspecto más relevante de esta primera etapa es la idea o el descubrimiento de la oportunidad de negocio. A menudo las oportunidades surgen espontáneamente a medida que se adquiere experiencia en una actividad determinada.

Estas etapas son la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento de la empresa y su desarrollo inicial. La primera etapa comienza con la motivación para emprender e incluye, además, la formación de las competencias empresariales, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto. En el lanzamiento del negocio, la preparación del proyecto da paso a la decisión de emprender, y el eje central de actividades se concentra en el acceso a los recursos y su organización. Los primeros años de vida son críticos para la supervivencia de una empresa, pues en esa etapa de ingreso al mercado el emprendedor y sus colaboradores deben confrontar el proyecto con la realidad. Buena parte de los emprendimientos no consiguen superar esta fase (Storey, 1994).

ii. El nacimiento de la empresa

El presupuesto de caja marca el nacimiento de la empresa con el primer movimiento, que casi siempre es una salida de fondos. Siempre es recomendable atrasar al máximo el inicio de los gastos y adelantar el inicio de los ingresos, etc.

Figura nro. 1
Gestación y nacimiento de una empresa



Fuente: Nuevas empresa en Latinoamérica

iii. La fase posnatal

Después de iniciar el camino y haber lanzado el producto al mercado, cabe esperar que se obtenga el éxito y que la empresa adquiera la rentabilidad deseada. El emprendedor ha superado las etapas anteriores y piensa que vendrá un período de tranquilidad y calma y se relaja. Sin embargo, no siempre es así, puesto que hay compromisos a los que hay que hacer frente como ser: los plazos de devolución de los créditos a corto plazo, capital circulante adicional por el incremento del volumen de producción y ventas, posible retirada de un socio capitalista que ante las dificultades desee invertir su capital en otra actividad, etc.

iv. La fase de consolidación y desarrollo

Para que una empresa vaya bien no es necesario que todas las cosas se hagan muy bien. Incluso en las empresas de gran crecimiento y rentabilidad es posible encontrar aspectos mejorables. Una buena gestión va asociada a un buen equipo de gestión y para Bueno un emprendedor no es siempre un buen gestor. Un buen emprendedor demuestra que también es un buen gestor cuando es capaz de rodearse de un equipo de directivos de calidad. Tomar decisiones no es lo mismo que dirigir a un grupo de personas capaces de tomar decisiones.

Además, la **actividad productiva** requiere ser planificada, organizada, coordinada, dirigida y controlada. La función directiva cobra especial importancia para el éxito o fracaso de la empresa. El éxito o fracaso de una empresa depende de la forma en que son ejecutadas las tareas directivas en los distintos niveles jerárquicos.

Sin un **producto** que aporte valor y que esté suficientemente diferenciado seguramente la empresa no habría llegado a la fase de desarrollo. Mantener el desarrollo de la empresa implica mantener la diferenciación del producto y esto

supone o bien protegerlo de la copia o bien construir en la empresa la capacidad de renovar el producto permanentemente.

Conseguir con éxito el desarrollo requiere también poner los medios para cubrir el **mercado**. La cobertura del mercado es cara, pero es necesario establecer una organización comercial tan pronto como se ha comprobado que el concepto de negocio es viable.

1.7.3. Supervivencia de los emprendimientos

La trayectoria vital de las empresas industriales difiere según el tamaño, la fase del ciclo de vida del mercado y la intensidad tecnológica de la industria. Además, el riesgo empresarial al que se enfrentan los entrantes durante sus primeros años de vida disminuye con la edad de la empresa. Por ello, los primeros años de vida constituyen el período crítico en el cual la nueva empresa desarrolla sus capacidades para adaptarse a las condiciones del mercado (estructura de costes, estrategias competitivas, adaptación a los cambios de la demanda, desarrollo de economías de escala, etc.). La esperanza de vida de las nuevas empresas que se incorporan a los mercados difiere según las características individuales y la naturaleza de la industria.

1.8. El Ecosistema del Emprendimiento

El concepto de emprendimiento depende de la integración de diversos factores como son el aspecto económico, el entorno cultural, el contexto social y los condicionantes ambientales (Steyaert y Katz, 2004). Esta integración de factores tiene la denominación de ecosistema del emprendimiento.

Un ecosistema es un tejido social de actores e instituciones de diverso tipo que se articulan a través de las principales etapas de la creación de una empresa. A saber: 1) Creatividad e innovación, donde interactúan universidades, centros de

investigación, laboratorios, corporaciones y organismos públicos. 2) Emprendimiento, donde se articulan enseñanza, investigación aplicada, políticas públicas y tanto la experiencia como el talento empresarial. 3) Diversos tipos de financiamiento público y privado, como ser capitales ángel, semilla, de riesgo e inversión patrimonial.

Según Daniel Isenberg, de Babson College, un ecosistema de emprendimiento, además de redes de personas y organizaciones, se compone de varios dominios: una cultura favorable a la innovación, liderazgos claros, capital humano de calidad, mercados desarrollados y una gama de apoyos institucionales y de infraestructura tanto públicos como privados.

Cada ecosistema empresarial es único y depende de la idiosincrasia de cada país. Puede ser resultado de iniciativas públicas o privadas generales o del éxito de uno o dos emprendimientos particulares que se expanden y contagian a otros.

Figura nro. 2
Contexto del Emprendimiento



Fuente: Periódico página siete 2015

A continuación se describen brevemente los factores del entorno que determinan o condicionan la actividad emprendedora:

- El contexto macroeconómico
- El acceso a fuentes de financiamiento
- El contexto social
- El contexto tecnológico
- Las políticas de soporte de los gobiernos
- Otros subfactores del entorno

i. El contexto macroeconómico

El contexto económico explica el desarrollo empresarial a través de variables como la riqueza, el crecimiento económico, la estabilidad económica, la inflación y el entorno fiscal. La creación empresarial depende además, de la dimensión de los mercados de bienes y de los factores de producción.

ii. El acceso a fuentes de financiamiento

Una cuestión importante para los emprendedores en su etapa inicial es la obtención de recursos externos cuando el valor activo de su empresa es intangible y se basa en el conocimiento. Las diversas alternativas para la obtención de los recursos iniciales incluyen la obtención de ayudas públicas y las aportaciones de inversores privados.

iii. El contexto social: población, comunidad, sociedad y religión

Los aspectos sociales siempre están relacionados en cualquier actividad emprendedora que se realiza, en ese sentido, el medio social (**población y comunidad**) será preponderante para evaluar primero el mercado y el cliente. Posteriormente, la cultura de la **sociedad** en que uno vive también afecta la decisión de hacer empresa, siendo que este factor enfatiza las mismas

motivaciones del emprendedor. Por último, la **religión** también puede llegar a intervenir en la decisión del emprender, de acuerdo a cuales sean los principios del empresario⁷.

iv. El contexto tecnológico

La tecnología se define como el conjunto de conocimientos prácticos concernientes a la producción de bienes y servicios que se encuentran, bien incorporados en la maquinaria y bienes de capital, bien plasmados en documentos protegidos por sistemas de propiedad intelectual o industrial, o bien de manera tácita en los individuos y organizaciones como resultado de su experiencia productiva. El progreso o cambio técnico es la consecución y aplicación de nuevos conocimientos acerca de la actividad productiva que permiten la obtención de bienes o servicios no disponibles con anterioridad, o la producción de bienes o servicios ya disponibles pero por métodos más eficientes, es decir, con un menor uso de recursos. Por ello, el cambio técnico constituye el ingrediente esencial para el crecimiento económico.

v. Las políticas de soporte de los gobiernos

Desde mediados de los años 1980, el emprendimiento ha sido considerado como una importante herramienta para el crecimiento económico y la innovación en todas las economías, independientemente de su grado de desarrollo. El emprendimiento es el centro de muchas políticas relacionadas

⁷ Población y comunidad: Desde la perspectiva de las teorías evolutivas o de ecología de la población, el entorno en el que una nueva empresa se establece está formado entre otras fuerzas por las características de las otras empresas que existen en dicha población. Para Aldrich y Martínez (2001), dos características de esta población afectan a las oportunidades de supervivencia y crecimiento de otras empresas: la densidad de población y la densidad relacional.

Sociedad: La teoría del aprendizaje social establece que los individuos son más propensos a adoptar aquellos comportamientos observados en otros, especialmente si los resultados de dichos comportamientos son bien valorados (Bandura, 1977). Los condicionantes sociales y culturales de un territorio determinan en gran medida el comportamiento económico de sus ciudadanos incluyendo su visión respecto a la formación que conduce a las oportunidades de innovación.

Religión: Dana (2010) edita un libro sobre la contribución de la vertiente psicológica a la teoría del emprendimiento, situando el emprendimiento en su contexto social, cultural y religioso. A través de diversos ejemplos demuestra como los valores desarrollados y las creencias y prácticas religiosas dan forma a la actividad emprendedora.

con la ciencia y la tecnología, el desarrollo, la pobreza, el capital humano, los recursos endógenos, el empleo y las ventajas regionales. Sin embargo, el estudio de Acs y Amorós (2008) concluye que los emprendedores en países desarrollados tienen más facilidades e incentivos: acceso a fuentes de financiación, contratos laborales, impuestos y otros beneficios no relacionados directamente con las actividades del negocio, situación que no se da en países en vías de desarrollo.

vi. Otros subfactores del entorno

Un subconjunto del ecosistema del emprendimiento son, las instituciones de educación (colegios, institutos técnicos y universidades) que pueden actuar en toda la cadena de valor. Tanto la competitividad regional como las universidades son fuertemente complementarias en impulsar la actividad innovadora de las firmas emprendedoras. Sin duda, la existencia de universidades aumenta la competitividad regional que a su vez favorece las actividades emprendedoras y el crecimiento regional.



El menú de opciones es grande. Están los espacios y sistemas para el impulso de las compañías que se inician (*startups*). También se cuentan con los concursos de ideas emprendedoras que seleccionan los mejores proyectos y después se los apoya técnica y financieramente. Asimismo están las incubadoras y aceleradoras de empresas en el ámbito universitario, que a través de varias metodologías apoyan a las firmas en sus primeros pasos. Otro camino para impulsar ecosistemas de emprendimiento son las mentorías y el “*coaching*” de diverso índole para personas y empresas.

1.9. El Crecimiento y Transición Empresarial

La evolución de la economía mundial de las últimas décadas – caracterizada por el importante aumento de la competencia internacional, el avance de las nuevas tecnologías, la alta rotación de productos, la diversificación, etc.– ha hecho del crecimiento empresarial el medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios, al



convertirse en uno de los fenómenos empresariales sobre el que se ha escrito abundantemente en los últimos años. Sin embargo, es necesario destacar que la variedad de perspectivas desde las que puede abordarse su estudio, la inconsistencia de parámetros de medida para su evaluación y la carencia de un modelo integrador para estudiar los múltiples determinantes que lo condicionan ha impedido el desarrollo de una definición aceptada de forma general. (Dorta Velázquez, Verona Martel, & Blázquez Santana, 2006)

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)

Existen posiciones y argumentos inconexos entre autores que han tratado tal aspecto. Así, Gibrat (1931), 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 (1967) 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. En este sentido, Hax y Majluf estiman que: “El crecimiento es un medio importante a través del cual satisfacemos los intereses de nuestros empleados, accionistas y clientes. La gente de gran capacidad busca oportunidades de desarrollo y progreso personal que pueden lograrse en un ambiente de crecimiento. Nuestros accionistas buscan una rentabilidad superior al promedio, la cual es más probable obtener a través de una compañía en crecimiento”. (1997)

De igual manera, Canals Margalef (2000) enfoca el crecimiento no como un objetivo primordial de la empresa, sino como un medio para alcanzar otras metas, de tal forma que internamente promueva el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura. Así, “una empresa que no crezca en un sector que no crece tiene un solo modo de sobrevivir: reducir continuamente su estructura de gastos o evitar que éstos crezcan”.

Por último está la definición propuesta por Blázquez Santana (2005), quien entiende por crecimiento empresarial a: “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”.

1.9.1. 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 pudieran determinar el crecimiento de este tipo de empresas, dos de ellos relacionados con factores intrínsecos de la organización: primero, la capacidad y motivación del propietario-director general para propiciar el crecimiento, así como sus habilidades y experiencias en el sector o sectores en que compite; segundo, 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 finalmente el tercero, relacionado con los factores extrínsecos, el sector en donde compite la empresa, su dinámica y crecimiento del conjunto del sector, pero también la capacidad de generación de redes de cooperación intrasectoriales.

La siguiente figura recoge una perspectiva más enfocada a la administración estratégica de la MyPEs, la misma muestra alguna de las capacidades fundamentales que estas empresas en crecimiento utilizan para tener buen

desempeño. Lo importante es resaltar que los factores y capacidades que conllevan al crecimiento de las MyPES son aquellos que contemplan una visión global de la empresa y posteriormente lo enfocan en algunos aspectos particulares de la operación que generan ventajas competitivas.

Cuadro nro. 3
Administración estratégica en las MyPES

Características					Naturaleza de las Características
Compromiso con el crecimiento ↓					Especificación de objetivos
Clara identificación del nicho de mercado ↓					Posición estratégica
Plan formal para explotar la oportunidad ↓					Planear la infraestructura
Recursos financieros disponibles para soportar el plan ↓					Evaluación de recursos
Innovación : Administración efectiva de nuevos productos.	Fuerza Laboral: Estructura apropiada para motivar, satisfacer y desarrollar al personal	Calidad: Proveer productos y/o servicios de calidad.	Productividad: Adecuar la productividad actual acompañada de inversión en tecnología para la mejora continua.	Sistema: Flujo de información que permita la solución de problemas y la toma de decisiones	Temas de gestión operacional

Fuente: FUNDES

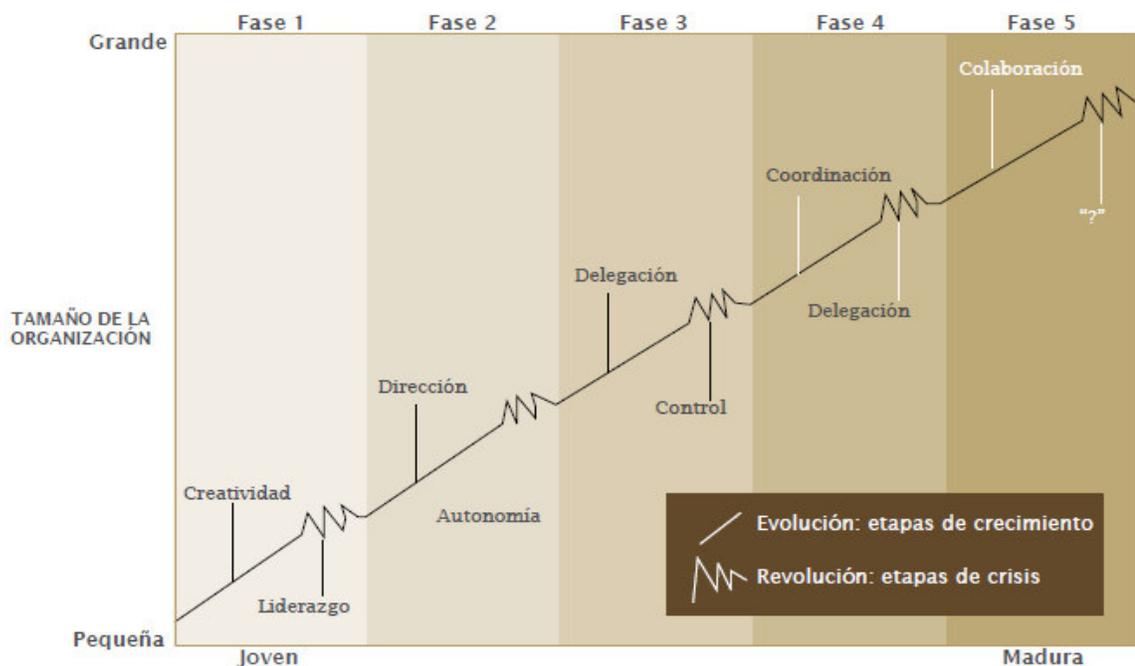
La importancia del desarrollo empresarial ha generado varios estudios en este tema, por tanto, para una breve revisión de algunos modelos que explican el crecimiento de los emprendimientos, a continuación se describen los siguientes:

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, su artículo ha sido tomado como base para

subsecuentes estudios sobre etapas de crecimiento. Su modelo plantea cinco fases de crecimiento: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. En este modelo cada una de las fases, es consecuencia de la anterior. Su aportación 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 empresa. Denominó estas etapas de crisis como de liderazgo, autonomía, control, red tape (crítica a la burocracia organizacional) y una fase de interrogación “?”.

Figura no. 3
Fases del crecimiento empresarial según Greiner



Fuente: FUNDES

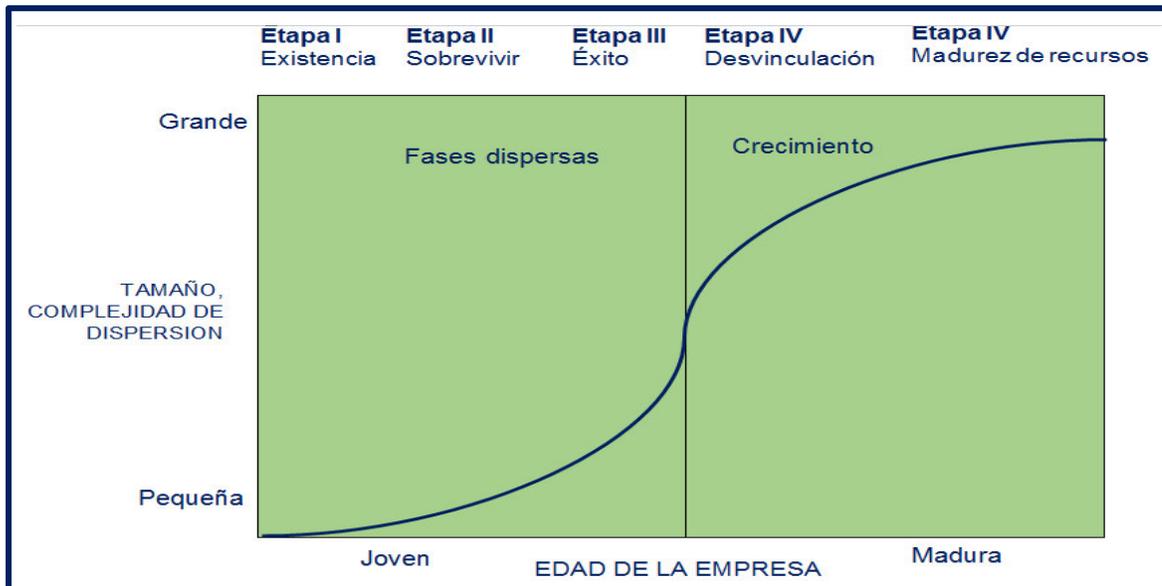
Destaca el hecho de que las diferentes fases presentan a su vez etapas que pueden ser muy complejas. Las compañías que logran una efectiva resolución sobre las revoluciones que se les van presentando en sus periodos de crecimiento, son aquellas que mantienen una buena gestión: liderazgo,

estrategias competitivas, alta motivación del personal y una gran concertación en los clientes.

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 de cinco etapas 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 involucra de forma muy activa al propietario.

Figura nro. 4
Etapas del crecimiento empresarial (Churchill-Lewis)



Fuente: FUNDES – libro de emprendedores

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, otros indicadores de desempeño, etc. Storey (1994) es crítico con este tipo de modelos aplicados a las MyPEs, el sugiere que muchas empresas no se mueven de las primeras etapas, ya que puede haber un deseo real de no crecer. Por lo tanto un movimiento a una siguiente etapa como resultado de una crisis u otros impulsores, pudiera ser irrelevante.

1.9.2. Enfoque de Tipología del crecimiento en las empresas: ratones, topos, gacelas, elefantes

Según David Birch (1979), conocido como el gurú de las MyPEs desde la publicación de su libro "The Job Generation Process" en 1979, sostiene que este colectivo tan heterogéneo de empresas 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 al analizar la tipología de las MyPEs. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la clasificación de Birch se enmarca dentro de la definición de MyPEs de EE.UU. que considera como pequeña y mediana empresa aquella que emplea a menos de 500 trabajadores, a diferencia de la Unión Europea y de España que consideran MyPEs a las empresas que emplean menos de 250 empleados. O en el caso de latinoamérica esta clasificación se adecua desde microempresas de 2 a 5 empleados, y pequeñas empresas de 6 a 15 empleados. De ese modo, Birch, presenta ciertos tipos de empresas con similitudes en animales, de acuerdo a su comportamiento, y características que se describen a continuación.

a) Las empresas “Ratones” (*Mice*)

Para visualizar el concepto de este tipo de empresa, es importante ubicar el entorno de los ratones, siendo un animal que tiende a proliferar de una manera excesiva en la población de su tipo, y que puede significar una plaga. Esta situación, por ejemplo en los campos, lleva a la devastación de cultivos.



Los ratones son micro y pequeñas empresas que emplean menos de 100 trabajadores y cuya vocación es seguir siendo de reducida dimensión, (en el caso de América Latina, los ratones serían de tamaño muy inferior a los 10 trabajadores). 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 solo porque no sepan cómo crecer. Estas empresas generan puestos de trabajo pero destruyen casi otros tantos, ya que muchas de estas empresas (ratones) acaban cerrando por falta de viabilidad y son las responsables de la turbulencia empresarial.

Aunque la mayoría de los ratones se encuentran en el sector de los servicios, las micro y pequeñas empresas de mayor crecimiento en EE.UU. se encuentran en determinados nichos de mercado muy especializados dentro de los viejos sectores en declive (acero y textiles) que han sido abandonados por los “dinosaurios”, grandes empresas de prolongada existencia cuyas rigideces no les han permitido responder al mercado.

b) Empresas “Topos” o “Taltuzas” (Gophers)



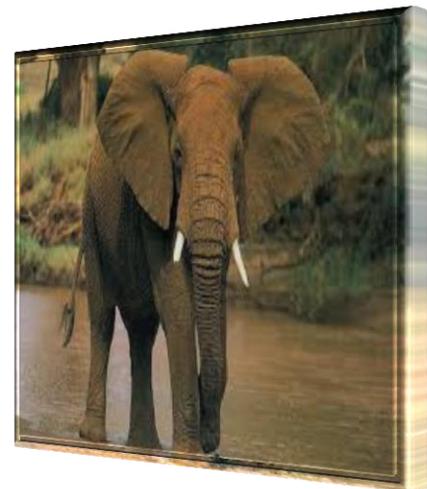
La representación de los “topos” tiene una significación de acuerdo al hábitat de estos animales, nombre común de cualquiera de ciertas especies de mamíferos. Son animales pequeños, con el cuerpo cubierto de un pelaje denso y aterciopelado; en todas las especies las patas anteriores y las manos están especializadas para excavar. Son animales que pasan

su vida debajo del suelo y, los que no son subterráneos tienen costumbres minadoras.

Estas empresas denominadas “topos” o Gophers, definición desarrollada por Carolina Chapel, Silvy Feindt, Judith Jeffocate (1999), son micro y pequeñas empresas 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 ratones.

c) Empresas “Elefantes” (*Elephants*)

Los elefántidos, mejor conocidos como elefantes (Elephantidae), son los individuos terrestres 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 (elefantes) por su mayor capacidad de adaptación y son las únicas generadoras de empleo, ya que las grandes suelen destruir puestos de trabajo para subsistir o directamente desaparecen⁸.

d) Empresas “Gacelas” (*Gazelles*)

Para visualizar el concepto de las empresas “gacela”, es importante conocer un poco sobre este animal que habita la selva Africana. La gacela es un animal apetecido por los depredadores. Es un veloz, pero no lo es más que algunos de sus perseguidores. La verdadera ventaja de la gacela está en su capacidad estratégica. La gacela corre en zigzag y obliga al guepardo a seguir esa trayectoria. El depredador es mucho más pesado y los cambios drásticos y frecuentes de dirección le implican un gasto extraordinario de energía.



¿Quiénes son las Empresas “Gacela”?

Son empresas pequeñas de rápido crecimiento y las mayores generadoras de empleo en EE.UU. en los años 90 (el 70% del total de nuevos empleos creados en esa década). Suelen lanzarse desde los mercados locales a los nacionales e

⁸ En el período 1994-1998, los elefantes perdieron 2 millones de empleos mientras que las pequeñas empresas crearon 10 millones de empleos en EE.UU. En los períodos recesivos, las pequeñas empresas son las responsables del 100% de los empleos creados.

internacionales, usan nuevas tecnologías y 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 empresas muy eficientes en la gestión de los activos y de los gastos, lo cual contribuye a explicar que generen grandes beneficios. Tiene 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 veces son las responsables de la creación de nuevas industrias y algunas acaban transformándose en elefantes. Las cualidades básicas de las empresas “gacelas” son:

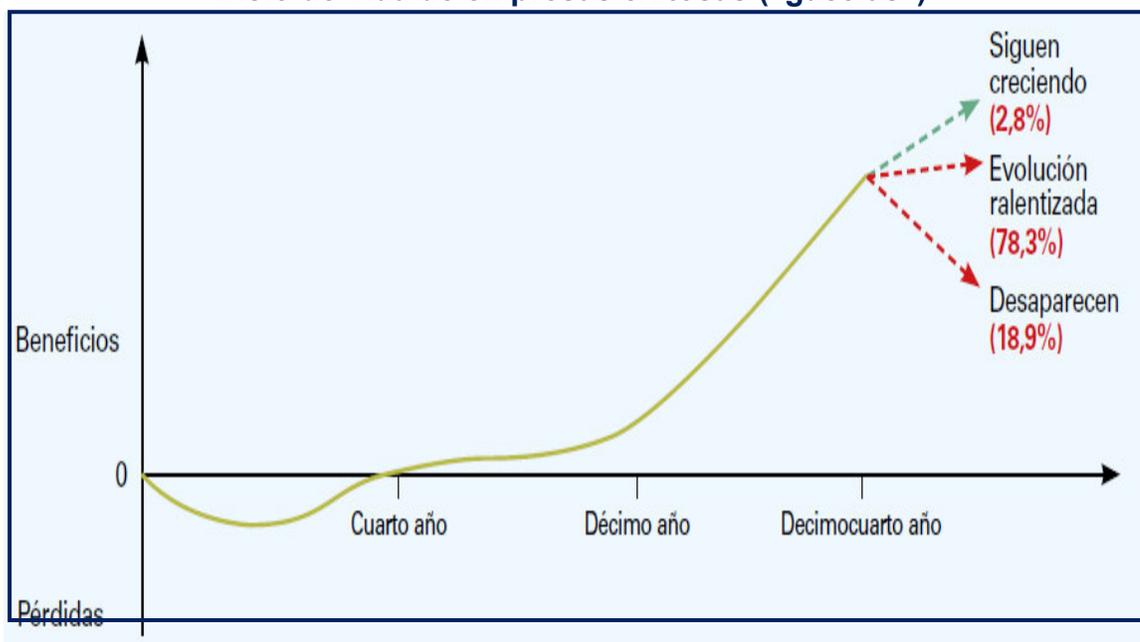
- la rápida detección y exploración de nuevas oportunidades de mercado.
- la continua mejora de su productividad y eficiencia.
- la posibilidad de cambiar rápidamente y ampliar su estructura organizativa.

Cuando las gacelas detectan una nueva oportunidad de mercado, tienen la capacidad organizativa para explorarla y reducir el lapso de tiempo entre la detección de la oportunidad y la venta del producto o servicio. Para ello, la innovación (ya sea mediante avances científicos, mejora de sistemas, comercialización u otras áreas de gestión) es un elemento crucial.

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. Las gacelas son rápidas y adaptables y por ello no son dinosaurios al borde de la extinción. Para las gacelas, 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 en transformarse en gacelas.

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. Nacen pequeñas, algunas llegan a convertirse en elefantes, siendo responsables de la mayor parte de la creación de nuevos empleos.

Figura nro. 5
Ciclo de vida de empresas exitosas (“gacelas”)



Fuente: Amat, O. y Lloret, P. (2014): *Avanzando: Claves para sobrevivir y crecer*, Profit, Barcelona

La figura anterior explica el crecimiento de una empresa exitosa o también conocida como “gacela”. Esta tendencia de crecimiento se presenta generalmente después del décimo año, de acuerdo a las estrategias de crecimiento del emprendedor. Al llegar al decimocuarto año, la empresa “gacela” comúnmente llega a un punto alto en el cual eligen como continuar su desarrollo, la tendencia es que un porcentaje menor, decide seguir creciendo, mientras una mayoría continuaría una evolución lineal, o incluso algunas desaparecerían.

1.9.3. El Crecimiento en las MyPEs

Los analistas económicos remarcan la importancia de las MyPEs en la economía, ya que se consideran básicas para el mantenimiento del mercado competitivo. La globalización y el cambio tecnológico da a las MyPEs oportunidades de crecimiento y reducción de costos, aunque también generan nuevos costos de transacción, retos y riesgos. (Amorós, Gutierrez, & Varela, 2004)

El supuesto básico es que en el caso de las MyPEs, que provienen de un proceso emprendedor, el crecimiento constituye un factor de éxito en la supervivencia del negocio. (Amorós, Gutierrez, & Varela, 2004)

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. Además, en las economías altamente dinámicas, el crecimiento económico constituye uno de los puntos de referencia clave del sistema. Por ello, dado que el entorno es competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente,

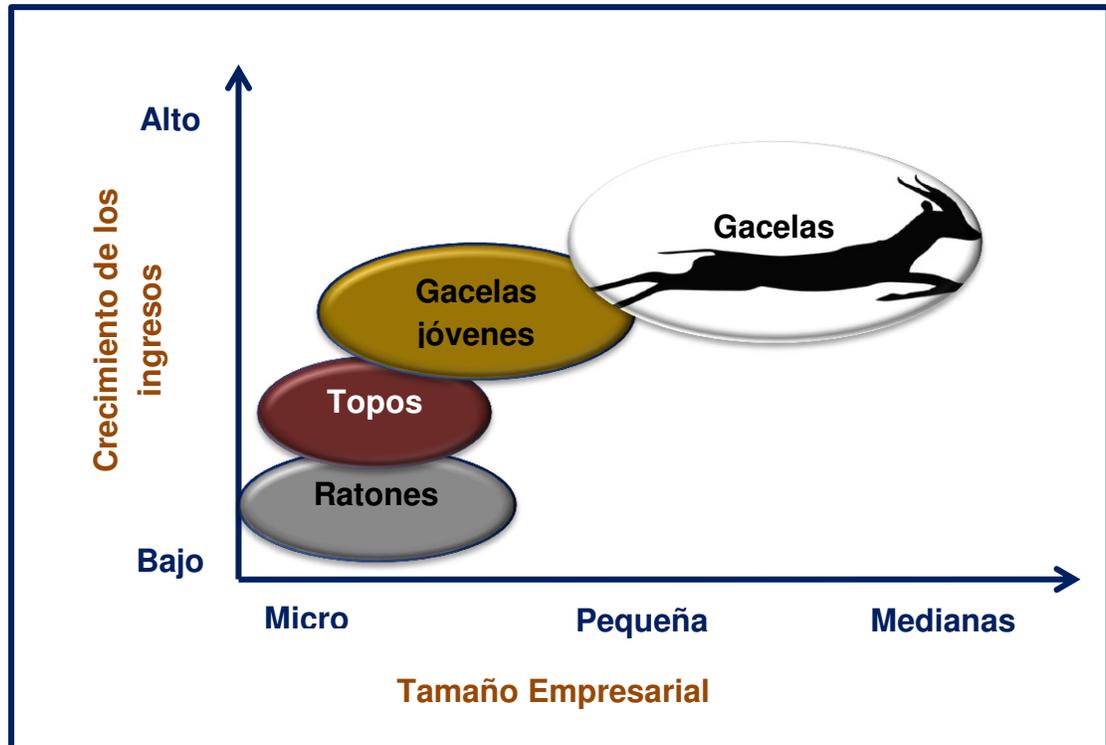
aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa a las otras empresas que crecen.

Para el caso de América Latina, Capelleras y Kantis (2009) destacan que en contextos más desfavorables como los de la región el crecimiento de las empresas jóvenes está principalmente explicado por las características del emprendedor así como sus redes de contacto. Si bien los emprendedores de América Latina en su mayoría crean empresas de poco valor añadido y que se mantienen pequeñas, existe un porcentaje importante de emprendedores que manifiestan querer tener una empresa de alto potencial de crecimiento (Kelley, Bosma y Amorós, 2011) por lo que los incentivos y motivaciones a estos emprendedores es un aspecto que debe ser resaltado.

No obstante, si bien las nuevas pequeñas y medianas empresas generan un elevado número de puestos de trabajo, gran parte de este empleo se destruye como consecuencia de la desaparición de muchas de ellas (Davis et al. 1996). A diferencia de las empresas maduras y de mayor dimensión, las nuevas empresas están sujetas tanto a los problemas asociados con su inexperiencia (Stinchcombe 1965) como a los problemas derivados de su reducido tamaño (Freeman et al. 1983). De ahí que las pequeñas empresas de reciente creación tengan la necesidad de crecer e incrementar su tamaño en sus primeros años de vida con objeto de aumentar su probabilidad de supervivencia (Audretsch 1991, Audretsch y Mahmood 1991).

Continuando con la tipología del crecimiento de David Birch, en la siguiente figura se aprecia el crecimiento empresarial de acuerdo a los tipos de empresas denominadas como “gacela”, “ratones”, y “topos”.

Figura nro. 6
 Tipología del crecimiento en micro y pequeñas empresas



Fuente: SME Recommendations for Successful Internet Business (1999)

En este contexto, una cuestión especialmente relevante estriba en determinar los factores que permiten explicar los distintos patrones de crecimiento de las nuevas empresas. Por lo general, se puede afirmar que el crecimiento de una nueva empresa está condicionado por factores de diversa índole, vinculados tanto con las características del fundador como con las de la propia organización y del entorno en que se desenvuelve.

En resumen, el análisis de los factores del crecimiento empresarial tiene su específica aplicación y estudio en las micro y pequeñas empresas. Ahora, cuando se habla de crecimiento existen etapas por las cuales estas empresas transitan hacia siguientes niveles de acuerdo a su potencial y oportunidades para desenvolverse en el mercado; esa transitabilidad mencionada está

enmarcada por factores que intervienen para que estas empresas crezcan o no lo hagan. Estos factores son los que influyen de diferentes formas en el crecimiento empresarial, siendo la determinación y el análisis de estos factores, el objeto del presente estudio.

1.10. Los Factores del Crecimiento Empresarial

Se puede afirmar que el crecimiento empresarial viene condicionado por factores de diversa índole, tanto interna como externamente, toda vez que deben darse situaciones favorables para invertir, al mismo tiempo que ha de existir una clara motivación de la dirección para aprovechar las circunstancias que el entorno facilita. (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006)

Analizar estos diferentes factores internos y externos ayudan a explicar el crecimiento como estrategia para alcanzar una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en los mercados en los que operan los empresarios.

1.10.1. Factores Internos del crecimiento

En los últimos años han surgido nuevas tendencias cuyo análisis se ha centrado en el estudio de las potencialidades internas que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzado con el tiempo. A este respecto, se han tomado como potencialidades internas que promueven el crecimiento: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento.

a) La edad y tamaño del negocio

La relación entre la edad y el crecimiento, y entre el crecimiento y la dimensión de la empresa llega a ser relativa. Aun así, el estudio del crecimiento sugiere el análisis de este indicador como medida del efecto de la antigüedad en el

negocio, puesto que es indispensable analizar el tiempo que transcurre para que una empresa crezca o no lo haga⁹.

Penrose (1962, p.3) afirma que: "crecimiento implica no solamente un aumento del producto, sino también un cambio en las características económicas. En este sentido es un proceso que ocurrirá en cualquier momento cuando las condiciones sean favorables, a causa de la propia naturaleza del organismo, siendo la dimensión el resultado más o menos accidental, de un proceso en movimiento o de desarrollo continuo".

b) La motivación

Se identifica la motivación del empresario como factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento. A su vez, esta actitud es considerada, entre otros, más relevante en las empresas pequeñas que en las grandes.

Así, Child y Kieser (1981) identificaron una serie de factores vinculados al deseo de éxito personal que, de forma natural, conduce la estrategia del crecimiento de la organización, de tal forma que la búsqueda de la satisfacción personal vinculada al aumento del prestigio, al incremento del salario y a una mayor sensación de poder y dominio que se genera en las grandes empresas, promueve una tendencia irresistible hacia la expansión de la empresa. En la misma dirección, Fernández (1993), desde la perspectiva basada en los recursos, establece los recursos humanos como factor primordial para la consecución de una mayor ventaja de la empresa en el mercado; estos

⁹

Esta relación inversa entre dimensión y crecimiento "indica que las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado" (Correa Rodríguez, 1999). Más recientemente, Elston (2002) demuestra que no es tanto la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la disponibilidad de acceder al mercado de capitales u obtener financiación por otras vías. Por su parte, García García (2004) también concluye que ni la edad ni el sector de actividad parecen resultar importantes en la determinación del tamaño final.

recursos incluyen no sólo los conocimientos, el entrenamiento y la experiencia, sino también su capacidad de adaptación y lealtad a la empresa. Hacen énfasis, además, en la necesidad de un equipo directivo motivado que mantenga buenas relaciones con los empleados y sepa incentivarlos para alcanzar los objetivos establecidos.

c) La estructura de propiedad

La actitud inherente al directivo en busca del éxito personal puede verse frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa (Jensen y Meckling, 1976). La composición de la propiedad repercute en las decisiones de endeudamiento, en la distribución de los resultados o en la rentabilidad de la empresa. Es decir, cuanto más control tenga el propietario sobre su empresa, las decisiones de crecimiento empresarial pueden ser más determinantes, si así él lo decide. Mientras que si la empresa conforma accionistas, el propietario reduce sus posibilidades de crecimiento, siendo que los accionistas intervendrán en la toma de decisiones.

Así, para empresas con altas posibilidades de crecimiento, se produce una relación negativa entre el endeudamiento y el valor de la empresa, mientras que la relación es positiva en aquellas empresas con bajo potencial de crecimiento.

d) La gestión del conocimiento

Una parte considerable de la creación de valor en las empresas viene determinada por los activos de naturaleza inmaterial o intangible. Estos son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización.

Se constata en distintos estudios la relación positiva existente entre los intangibles tecnológicos, determinados por los gastos en I+D en los que ha

invertido la empresa, y el crecimiento empresarial, en el que la diversificación ha sido la estrategia principalmente adoptada por las empresas analizadas. Por tanto se considera, dadas las condiciones en las que operan las empresas, al conocimiento como única fuente duradera de ventaja competitiva. Así, las empresas que se desenvuelvan exitosamente en este entorno serán aquellas que sepan crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

1.10.2. Factores externos del crecimiento

Los factores externos se pueden agrupar en:

- Factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores.
- Factores externos de nivel superior o macroentorno, entre los que cabe citar: la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental, los cuales constituyen determinantes cruciales de las oportunidades y amenazas a las que una empresa se enfrentará en el futuro por sus efectos, más que evidentes, en el entorno de la misma.

1.10.2.1. Entorno sectorial

- a) **Competidores:** en los sectores emergentes resulta primordial establecer claras estrategias de crecimiento a fin de alcanzar una dimensión tal que diluya la intención de entrada de nuevos competidores. Por tanto, desalentar la entrada de nuevos competidores para mantener o acaparar incrementos de la demanda implicará apostar por estrategias de expansión mediante la inversión en nuevas instalaciones.

- b) **Clientes:** La empresa debería encaminarse hacia la búsqueda selectiva de clientes más favorables, abriendo oportunidades en nuevos mercados geográficos, o concentrarse en el mercado o segmento de origen y crecer a través de la adopción de estrategias de diversificación de productos.
- c) **Proveedores:** La fortaleza de los proveedores en determinados segmentos o mercados puede marcar el ritmo de los beneficios de los competidores si éstos a su vez no pueden repercutir en el incremento de los precios de los factores a sus clientes.

1.10.2.2. Macroentorno

El macroentorno de las empresas (económicas, tecnológicas, demográficas, sociales y gubernamentales) y sus efectos, determinará, en gran medida, la fuente de oportunidades y amenazas en la que se desenvuelve la empresa.

- a) **La demanda:** Determina la actividad productiva de la empresa, dado que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado. En función de las condiciones generales del mercado, la demanda y la producción pasada de la empresa, se estimarán las ventas y el nivel de producción maximizador del beneficio.
- b) **Mejoras tecnológicas:** Las ventajas tecnológicas aparecen cuando es posible reducir los costes aumentando la especialización en el trabajo, introduciendo mayor automatización de la producción, técnicas de trabajo en cadena, sistemas mecanizados de transporte interno, grandes unidades de maquinaria capaces de producir cantidades mayores a costes unitarios menores, o cualquier otra modificación técnica similar en la organización productiva. Los avances tecnológicos, han abierto la posibilidad de crecimiento de determinadas empresas, no sólo por revolucionar los procesos de producción, sino también por crear nuevos mercados que han

servido a empresas para emprender nuevos negocios, en muchos casos, mediante la diversificación.

- c) **Accesibilidad a créditos privados:** La existencia de información asimétrica puede conducir a que los prestamistas, más que ajustar el tipo de interés a la situación financiera específica de cada empresa, introduzcan restricciones cuantitativas en el crédito concedido. Esta situación se fundamenta en la incapacidad de los oferentes de crédito para determinar la rentabilidad esperada de los proyectos de inversión; de ahí que, ante la posibilidad de que el crédito resulte impagado, los prestamistas exijan una rentabilidad que esté no sólo en función del tipo de interés que fijen, sino también del riesgo asociado a los proyectos de inversión.

Las empresas de menor dimensión que se encuentran en plena fase de crecimiento, y en función de las razones aducidas, soportan unos costes financieros y unas restricciones más elevados, lo cual limita la disposición del empresario a emprender grandes proyectos de inversión.

- d) **Apoyo gubernamental:** Es lógico que se articulen una serie de opciones políticas macroeconómicas orientadas al crecimiento y la estabilidad, adaptando para ello el entorno fiscal en el que se moverán dichas empresas.

En este sentido, algunos autores han analizado la relevancia de los acuerdos institucionales relacionados con los impuestos, la regulación del mercado de capitales, la legislación laboral o los incentivos que permiten acumular la riqueza privada, como elementos determinantes del comportamiento empresarial. De esta forma, se ha podido constatar la importancia de los

acuerdos institucionales como factor de creación y crecimiento de las empresas.

1.11. Estrategias de Crecimiento de la Empresa

Crecer no es un objetivo de la empresa pero sí un medio para alcanzar otros objetivos. Su ausencia prolongada es un síntoma de un futuro declive. El crecimiento es una muestra de la capacidad de supervivencia y de adaptación al contexto. El crecimiento no es el aumento de las ventas a corto plazo o la cuota de mercado, sino la capacidad de crear valor a largo plazo, lo cual no sólo es difícil de medir, sino de lograr. El factor clave en el crecimiento no es el capital o las materias primas, sino activos como el conocimiento o los procesos internos.

No crecer no es sólo estancarse con relación a la competencia, sino introducir en la empresa la rutina de falta de nuevos proyectos. Entonces, ¿Cómo sobrevive normalmente una empresa que no crece en un sector?: Reduce su estructura de gastos o evita que éstos crezcan. Puede ser que alcance rentabilidad pero será sin crecer. Se transforma en un jugador marginal y si en algún momento debe efectuar inversiones, caerá bruscamente su rentabilidad.



En cambio, con crecimiento, las inversiones se recuperan a mediano o largo plazo; de otro modo, los márgenes serán cada vez más pequeños y los gastos

cada vez más grandes. Si la empresa no apunta claramente a un futuro con nuevos proyectos, pierde su capacidad para atraer a personas valiosas (talento profesional). También el capital que aportan los inversores, es atraído si existen proyectos futuros.

Las estrategias a tomar en cuenta son:

- ✓ **Penetración:** La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico¹⁰.
- ✓ **Despliegue de recursos:** Se aplican los recursos existentes buscando una entrada en negocios diferentes de los actuales mediante un desarrollo exclusivamente interno, contando con los recursos propios. Diversificación en unidad estratégica del negocio o en conglomerados.
- ✓ **Expansión:** Expansión geográfica en negocios ya existentes con recursos propios y/o externos. Internacionalización y/o fusiones y adquisiciones.
- ✓ **Diversificación Compartida:** Es semejante al despliegue pero acá comparte recursos con otras empresas para el crecimiento.

Impactos del Crecimiento Empresarial y del Emprendimiento

En la actualidad es imposible imaginar una sociedad avanzada sin un cuerpo empresarial emergente en continuo crecimiento. Diferentes ritmos de crecimiento entre países o entre períodos dentro de un país vienen determinados por la creación de empresas. La empresa se convierte en el primer generador de progreso y desarrollo económico y social de los países. La

¹⁰ Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo parking gratuito).

empresa es el motor de crecimiento y progreso, el elemento nuclear de la economía de mercado y el factor esencial de la productividad y competitividad de una economía.

Los emprendedores crean nuevos negocios y a su vez, las nuevas empresas crean puestos de trabajo, intensifican la competencia y pueden incluso incrementar la productividad mediante el cambio tecnológico. Niveles elevados de emprendimiento pueden traducirse directamente en altos niveles de innovación, empleo y desarrollo económico (Schumpeter, 1934; Baumol, Litan y Schramm, 2006; Acs y Audretsch, 1988; Audretsch y Frirsch, 2002; Acs, Armington y Zhang, 2007).

¿Cuál es la contribución de las nuevas empresas a la economía de un territorio en comparación con la aportación de las grandes empresas ya implantadas? Trabajos como los de Praag y Versloot (2007) evalúan la contribución relativa de los emprendedores a la economía basándose en los tres parámetros más ampliamente estudiados: la creación de empleo, la innovación y la productividad o el crecimiento.

- i. **Creación de empleo:** Las empresas emprendedoras crean más empleo que el resto de empresas, proporcionalmente a su tamaño. Sin embargo, la creación neta de empleo de los emprendedores va de la mano con una tasa de destrucción de empleo relativamente alta, lo que implica menor seguridad laboral y conduce a un proceso más volátil de creación de empleo, lo cual es desfavorable para la estabilidad del mercado de trabajo. La calidad de los puestos de trabajo creados por los emprendedores es inferior al del resto de empresas, pagan salarios más bajos y ofrecen menos beneficios laborales. Sin embargo, ofrecen otros beneficios intangibles,

pues sus empleados se muestran más satisfechos con sus puestos de trabajo que los empleados de otras empresas.

- ii. **Innovación:** La creación de conocimiento y la iniciativa emprendedora en una región tienen un fuerte impacto en su crecimiento económico. Las regiones pueden beneficiarse de las actividades de investigación y desarrollo y de las personas que explotan estos nuevos conocimientos mediante la creación de nuevas iniciativas empresariales.

- iii. **Productividad:** Praag y Versloot (2007) afirman que los emprendedores invierten menos en I+D que el resto de empresas, producen menos patentes, menos nuevos productos y tecnologías. Además, el porcentaje de innovaciones radicales es menor en las empresas emprendedoras. No obstante, la eficiencia con la que se producen las innovaciones parece ser mayor.

- iv. Los países con mayores tasas de crecimiento económico tienden a tener una mayor proporción de emprendedores con motivos de riqueza económica. Por tanto, las tasas de crecimiento económico nacionales tienen también un efecto indirecto positivo sobre el crecimiento del empleo y de las exportaciones a través de su impacto sobre el motivo de incremento de riqueza de los emprendedores.

CAPITULO II

**ANALISIS DE LA ACTIVIDAD
EMPRESARIAL EN
LATINOAMERICA Y BOLIVIA**

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LATINOAMÉRICA Y BOLIVIA

2.1. La Actividad Emprendedora en Latinoamérica

Las condiciones que generaron el interés por las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (mipyme) en América Latina hace más de una década no sólo no han cambiado significativamente, sino que en muchos casos se han agudizado por la presencia de nuevos elementos que han de considerarse en el escenario económico internacional (el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros). Además, las recurrentes crisis económicas en varios países de la región han afectado de diversa manera el desempeño de estos estratos empresariales. Lo anterior ha servido tanto para resaltar la importancia de las mipyme como generadoras de empleo (aunque precario) y promotoras de avances en el entorno local, como por su potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa. (Zevallos, 2003)

En la región de América Latina, en promedio, más del 70% de la fuerza laboral es empleada por pequeñas y medianas empresas (pymes), y entre el 90% y 95% de las empresas de la región son Pymes. (OCDE/CEPAL, 2011)

En la inmensa mayoría de los países de la región las empresas han sido creadas por emprendedores, siendo Argentina y Brasil los dos países donde esto es más notorio. En ambos países, 9 de cada 10 empresas han sido fruto de emprendedores; en Costa Rica son 8 de cada 10, 6 de cada 10 en Perú, y 4 de cada 10 en México.

Las empresas de rápido crecimiento representan un pequeño porcentaje de la actividad empresarial y son fundadas principalmente en países y regiones de

altos ingresos; tales empresas, son menos comunes en América Latina que en otras regiones del globo, ya que los emprendedores latinoamericanos tienden a iniciar negocios con menores expectativas de crecimiento que sus pares en otros continentes. Los emprendedores de carácter dinámico en América Latina se caracterizan por ofrecer productos o servicios diferenciados e innovadores. (CAF, 2014)

Un síntoma del nivel de productividad de la economía, que refleja en parte la actividad emprendedora, es la distribución de las empresas según su tamaño. En este sentido, un contraste importante entre América Latina y las naciones más desarrolladas es el hecho de que, en la región, las empresas son más pequeñas o se crean menos empresas con alto potencial de crecimiento. (CAF B. d., 2013)

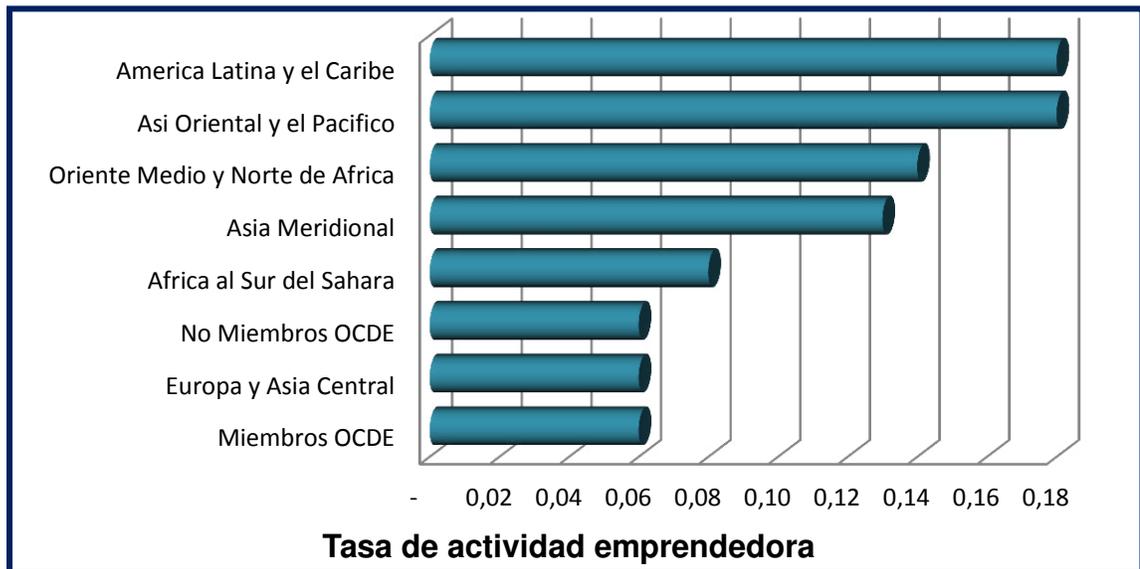
Esta débil dinámica de crecimiento implica que exista en la región una proporción relativamente baja de empresas grandes (más de 100 empleados) y también medianas (10 a 99 trabajadores) y, en cambio, una abrumadora fracción de firmas pequeñas (hasta 10 puestos) y sobre todo microempresas (menos de 5 empleados), donde se concentra una parte significativa del empleo total. La mayoría de estos negocios de reducida escala no tienen perspectivas de crecer y los ingresos que generan son muy bajos y volátiles. En este sentido, estos emprendimientos de subsistencia deben distinguirse de aquellos más dinámicos o transformadores que tienen un impacto considerable sobre la capacidad de generar empleo y aumentos en la productividad. (CAF B. d., 2013).

En promedio, casi la mitad de los asalariados de América Latina se concentra en empresas de hasta 10 trabajadores. Esta cifra asciende al 67% en Paraguay, 62% en Bolivia y 57% en Honduras. En comparación a Estados

Unidos, apenas el 15% de los trabajadores asalariados están empleados en establecimientos con hasta 10 empleados. (CAF B. d., 2013)

Grafico nro. 1

Tasa de actividad emprendedora por regiones (promedio 2004 – 2008)



Fuente: CAF - 2013

El cuadro anterior resalta a América Latina como una de las regiones con mayor actividad emprendedora, situación que entre otros aspectos, podría entenderse como un potencial del desarrollo económico que, sin embargo, revela un contexto de creación de micro emprendimientos en demasía, donde, la gran mayoría de estos se establecen “por necesidad” debido, por general, al constante desempleo.

Clasificación de las MiPyMEs en América Latina

En América Latina no existe homogeneidad al definir a las MiPyMEs lo cual dificulta su estudio y análisis. Es necesario señalar que muchos de los países presentan más de un criterio para definir a las MiPyMEs, estos varían dependiendo del sector en que se encuentran las mismas. (Saavedra Garcia &

Hernandez Callejas, 2008) El siguiente cuadro muestra la diferencia de criterios a nivel Latinoamérica.

Cuadro nro.4
Clasificación de la MiPyMEs en América Latina

	Argentina Ventas (1)	Bolivia (Empleo) (2)	Brasil (Empleo) (3)	Chile (Ventas) (4)	Colombia (Empleo) (5)	Costa Rica (Empleo)	El Salvador (Empleo)	Guatemala (Empleo) (6)	México (Empleo) (7)	Panamá (Ingresos Brutos) (8)	Perú (Empleo)	Uruguay (Empleo) (9)	Venezuela (Empleo) (10)
Micro	Hasta 374	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 58	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 150	Hasta 9	Hasta 4	Hasta 10
Pequeña	Hasta 2,245	Hasta 20	Hasta 99	Hasta 600	Hasta 50	Hasta 30	Hasta 49	Hasta 25	Hasta 50	Hasta 1,000	Hasta 20	Hasta 19	Hasta 50
Mediana	Hasta 17,964	Hasta 49	Hasta 199	Hasta 2,400	Hasta 200	Hasta 100	Hasta 100	Hasta 60	Hasta 250	Hasta 2,500	Hasta 100	Hasta 99	Hasta 100
Grande	+ de 17,964	de 49	+ de 199	+ de 2,400	+ de 200	+ de 200	+ de 100	+ de 60	+ de 250	+ de 2,500	+ de 100	+ de 99	+ de 100

Fuente: CEPAL - 2003

Las clasificaciones pueden ser determinadas por entes organizados en bloques económicos como es el caso de la OCDE, la CE¹¹ o la CEPAL¹², así también se encuentran clasificaciones que realizan los institutos de estadísticas de cada país como es el caso del INSEE¹³ de Francia. De otro lado, están las clasificaciones que utilizan los diversos organismos que agrupan a empresarios como es el caso de las SBA¹⁴ de Estados Unidos de Norteamérica.

¹¹ La Unión Europea (UE) es una comunidad política de derecho constituida en régimen sui generis de organización internacional nacida para propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los Estados y los pueblos de Europa. Está compuesta por veintiocho Estados europeos y fue establecida con la entrada en vigor del Tratado de la Unión Europea (TUE), el 1 de noviembre de 1993. Anteriormente conocida como Comunidad Europea CE

¹² La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.

¹³ El Institut National de la Statistique et des Études Économiques (en español: Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos), conocido por sus siglas en francés INSEE es un organismo del gobierno de Francia dedicado a estudios estadísticos y económicos relacionados con el ámbito francés.

¹⁴ El Small Business Administration (SBA) es una agencia del gobierno de Estados Unidos que provee apoyo a empresarios y pequeñas empresas.

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base en ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos industriales. (Hernández C & Saavedra G, 2008)

El problema de la gran cantidad de microempresarios en la región latinoamericana requiere la actuación de lineamientos que promuevan a la creación de emprendimientos innovadores; tal situación conlleva la proyección de empresas que generen impacto y desarrollo reales en sus economías, o dicho de otra forma, se evite el estancamiento de empresas en el sector de la microindustria, impulsando la transición a las siguientes etapas empresariales en un entorno favorable y direccionado a una expansión productiva en la región.

2.2. Bolivia, País Emprendedor

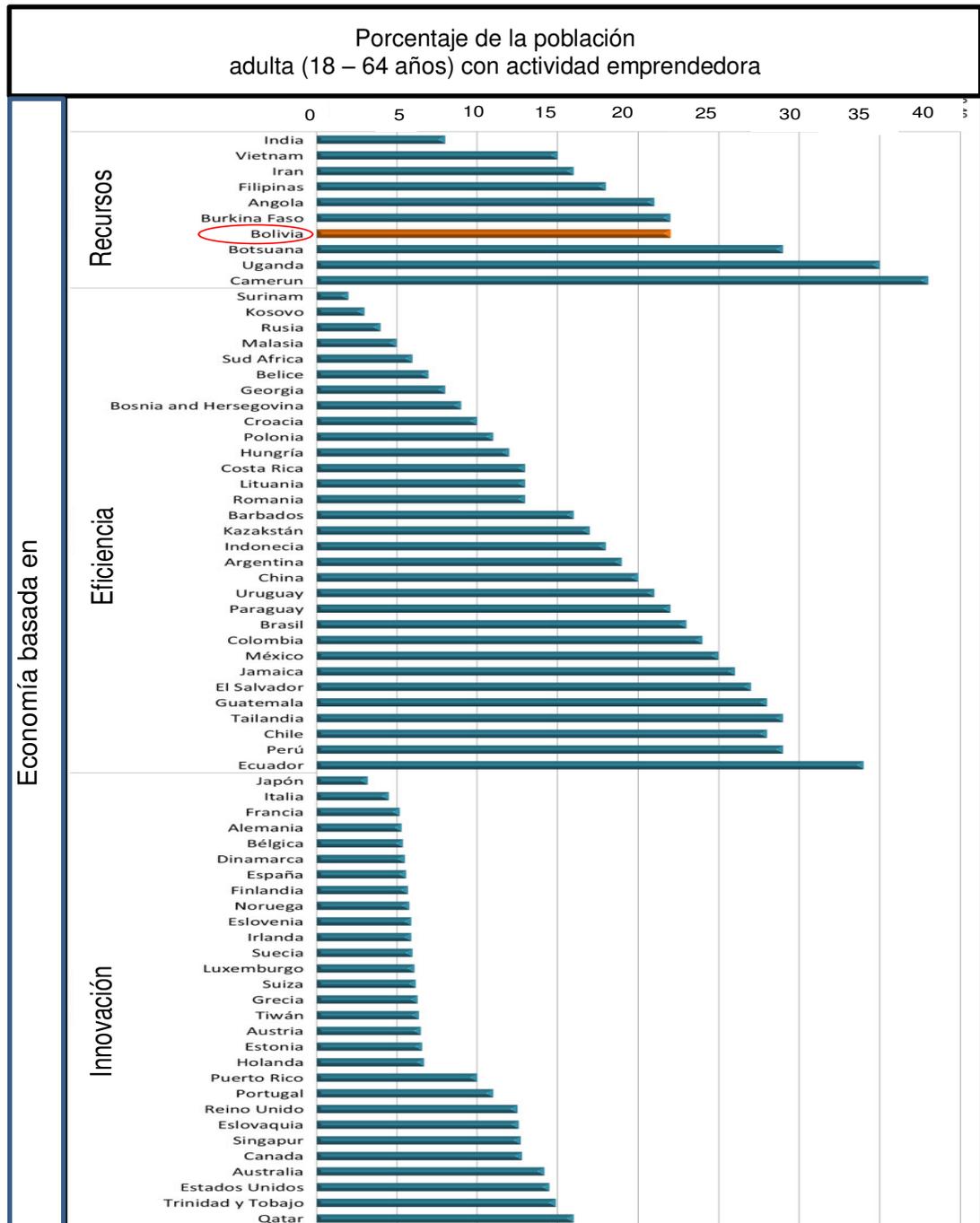
En el estudio de *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizado en el año 2010, la población de Bolivia es una de las más emprendedoras del mundo: de cada 100 Bolivianos, 18 ya tienen un emprendimiento establecido y 39 están iniciando un negocio, la mayoría en el sector de servicios.

Actualmente, Bolivia es la sexta economía con mayor nivel de emprendimiento a nivel mundial y la tercera en importancia en la región, según el reporte GEM de 2014. En este informe, Bolivia presenta una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA por sus siglas en inglés) de 27,4% solo superado por Ecuador (32,6%) y Perú (28,8%).

Gráfico nro.2

Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) para los 70 países del GEM Global (2014)

Bolivia ocupa el séptimo lugar en el mundo en emprendimiento



Fuente: GEM – Bolivia 2014

De los países participantes de América Latina y el Caribe, Bolivia es considerada como el único país de economía basada en recursos, aunque se lo reconoce en una etapa de transición hacia una economía basada en la eficiencia. Si se compara ese indicador con el de sus vecinos regionales, la TEA en Bolivia (27,4%) está por encima del promedio regional, ocupando el tercer lugar después de Ecuador (32,6%) y de Perú (28,8%), datos del GEM 2014.

Sin embargo, el 84% de los emprendimientos iniciales en Bolivia no tienen una oferta innovadora, es así que la incorporación de nuevas tecnologías en sectores que requieren tecnología es de apenas el 0,9% (mucho menor que el de 2008: 4,8%). Por otro lado, al momento de considerar el potencial de expansión de mercado, Bolivia muestra que un 70% de los nuevos emprendimientos tienen poco o nulo potencial de expansión de mercado. (Global Entrepreneurship Monitor, 2010)

Este estudio también permite apreciar las diferencias del espíritu emprendedor, entre La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. Santa Cruz confirma su alto perfil emprendedor, superando a los otros departamentos en la actitud y la actividad emprendedora de su población, con un mayor liderazgo de la mujer (Global Entrepreneurship Monitor, 2010).

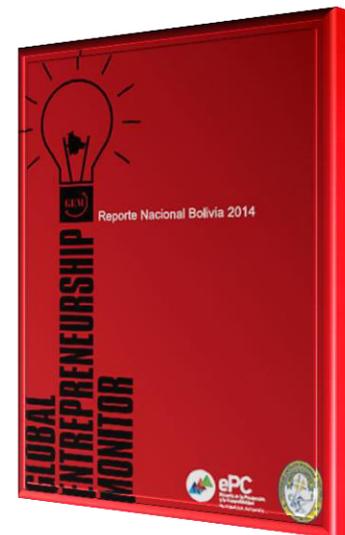
La Paz destaca por tener una mayor proporción de emprendimientos en el sector de transformación, como ser la manufactura, y posee además la población con mayor educación para el emprendimiento. Cochabamba muestra una mayor inclinación a los mercados internacionales y posee la menor tasa de discontinuación de emprendimientos (Global Entrepreneurship Monitor, 2010).

2.3. Estudios Previos del Emprendimiento Realizados en Bolivia

El reporte Global Entrepreneurship Monitor - Bolivia 2010 -2014

El GEM – Reporte Bolivia 2010 presenta los resultados de la investigación internacional denominada *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*¹⁵.

En relación a la población de los otros 59 países que participaron en el estudio las actitudes y percepciones para emprender, de los bolivianos son bastante favorables. El 75.8% de los bolivianos considera que tiene las capacidades requeridas para emprender, el 53.2% percibe oportunidades para emprender, solo el 28.4% tienen temor al fracaso y el 54.5% tiene intenciones de emprender. También destaca que las mujeres tienen, en general, mejores percepciones para el emprendimiento que los hombres, aunque debido al alto nivel de temor al fracaso que reportan, sus intenciones para emprender son menores que las de los hombres.



Más de la mitad de la población boliviana entre 18 a 64 años de edad, se encuentra realizando algún emprendimiento (51.3%). A nivel de los Departamentos estudiados, Santa Cruz registra la mayor tasa de actividad emprendedora inicial (47%), seguida de La Paz (35.7%) y Cochabamba (34.6%). En cuanto a los

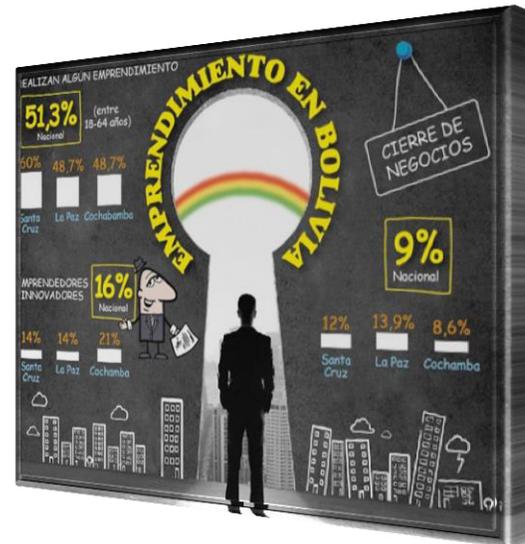
¹⁵ El GEM es un consorcio de investigación liderado por Babson University (USA) y el London Business School (RU) constituido por las principales universidades del mundo.

Este estudio sobre el desarrollo del emprendimiento en contexto mundial, presenta un resumen de los principales resultados obtenidos para Bolivia y para los Departamentos de Cochabamba, La Paz y Santa Cruz, a partir de una muestra nacional representativa de 3.500 encuestas realizadas a adultos entre 18 y 64 años en todo el territorio de Bolivia, tanto en el sector urbano como en el sector rural.

emprendimientos establecidos también Santa Cruz registra la tasa más alta (20.4%), seguidos de Cochabamba y La Paz (18.8% y 18%). Consolidando la información anterior, la tasa de actividad emprendedora total mayor es la de Santa Cruz, con un 60%, siendo la única que supera al promedio nacional. Posteriormente están La Paz y Cochabamba prácticamente con el mismo nivel que llega al 48.7%.

Entre las motivaciones que impulsan a los bolivianos a emprender, la principal es la oportunidad (medida en relación al deseo de incrementar sus ingresos) con un 38.5%, seguida por la motivación de necesidad y la impulsada por “ambos motivos” (oportunidad y necesidad), las cuales registran cada una un valor del 21%. En último lugar se encuentra la motivación por oportunidad (referida a buscar independencia).

En relación a las aspiraciones de los emprendedores en Bolivia las expectativas son muy bajas. Los más pesimistas (no generar ningún empleo) son: La Paz (41.4%), Santa Cruz (36.3%) y Cochabamba (32.3%). Los emprendedores iniciales más innovadores están en Cochabamba (21.5%) y los menos en Santa Cruz (14.1%). A nivel departamental, se observó que los emprendimientos en etapas iniciales de Cochabamba tiene una mejor estructura de expansión, seguidos de La Paz y finalmente Santa Cruz.



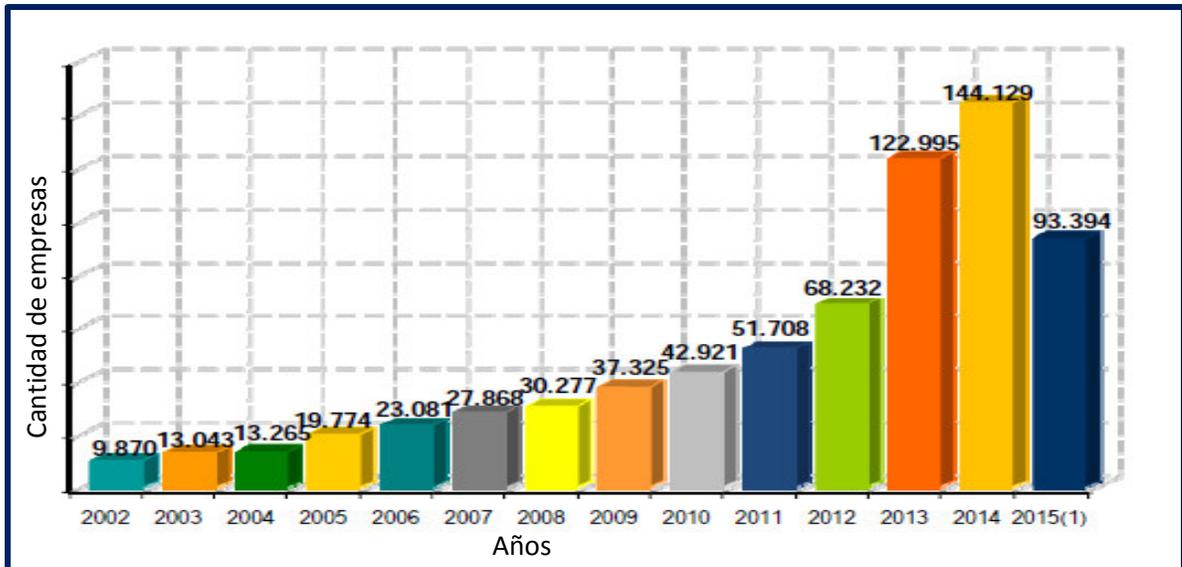
El perfil del emprendedor boliviano promedio es el de una persona que es un poco más probable que sea hombre, en un rango de edad de 25 a 34 años, con educación primaria, proveniente de un estrato de ingreso en el rango de Bs. 1.000 a 2.000 por mes, que se califica como independiente en su condición laboral y cuya motivación para emprender es la oportunidad.

Las condiciones específicas que afectan el desarrollo emprendedor de un país son evaluadas a través del análisis de nueve categorías que conforman el ecosistema para emprender. En Bolivia, el 2010 de dichas nueve categorías la mayoría fueron evaluadas negativamente, con la excepción de una de ellas (Acceso a infraestructura física y de servicios básicos). De las nueve categorías consideradas, 33% se encuentran dentro de un rango que va de una situación mala a muy mala (Políticas Públicas, Programas de Gobierno, Grado de transferencia de I+D), 55% se ubican en una situación mala o con tendencia a mala (Entorno financiero relacionado con la actividad emprendedora, Educación emprendedora, Normas sociales y culturales y apoyo social al emprendedor, Acceso a infraestructura profesional y comercial y Mercado interno) y solo el 11% muestran una tendencia positiva (Acceso a infraestructura física y de servicios básicos).

Los estudios del GEM 2014 sobre el emprendimiento en Bolivia poseen un enfoque descriptivo y analizan principalmente la evolución de las características del emprendimiento tanto a nivel de departamentos como en áreas rurales y urbanas del país.

2.4. Actualidad Empresarial en Bolivia

La base empresarial formal en Bolivia está dominada por unidades unipersonales, siguiéndole, las sociedades de responsabilidad limitada, mientras que las sociedades anónimas solo representan 1.5 por ciento de las firmas con registro de comercio. Al mes de junio de 2015, el país cuenta con 93.394 empresas en el Registro de Comercio, de las cuales 28.435 empresas se encuentran en el departamento de La Paz representando el 30% a nivel nacional, 25.407 empresas en Santa Cruz (27%), 16.450 empresas de Cochabamba (18%) y 23.102 en el resto de los departamentos representando 25%, señala un informe de Fundempresa.

Grafico nro. 3
Base empresarial vigente en Bolivia – junio 2015


Fuente: Instituto Nacional de Estadística Bolivia INE 2015

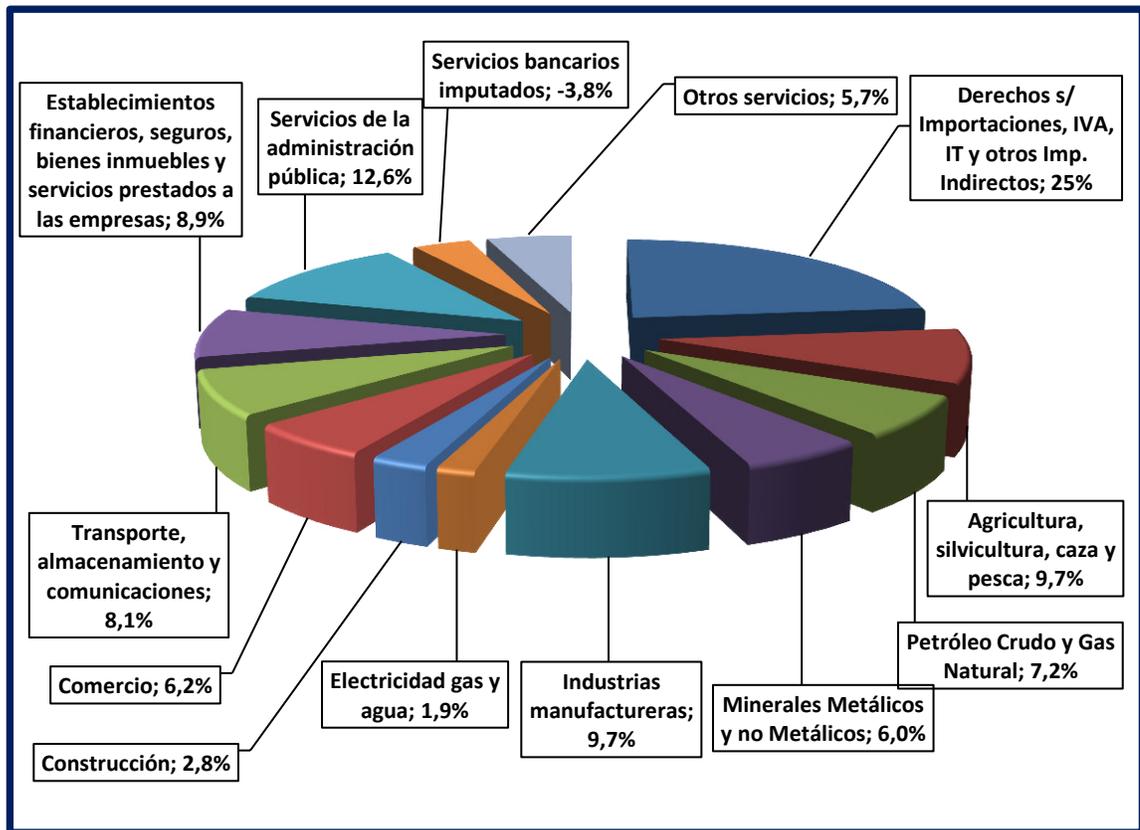
Señala también que por tipo societario, 75.498 empresas son unipersonales (80%), 16.245 sociedades de responsabilidad limitada (17%), 1.393 sociedades anónimas (1,5 %), 232 sociedades constituidas en el extranjero y 26 sociedades del resto de tipos societarios.

Cuadro nro. 5
Base empresarial vigente por tipo societario – junio 2015

TIPO SOCETARIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015(1)
Empresa unipersonal	29.936	35.922	50.532	103.621	123.530	75.498
Sociedad de Responsabilidad Limitada	11.576	14.158	16.033	17.635	18.805	16.245
Sociedad Anónima	1.234	1.441	1.452	1.492	1.520	1.393
Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero	146	152	176	208	241	232
Sociedad Colectiva	14	21	23	19	14	11
Sociedad Anónima Mixta	10	10	9	9	10	9
Sociedad en Comandita Simple	5	4	6	10	9	5
Sociedad en Comandita por Acciones	0	0	1	1	0	1
TOTAL	42.921	51.708	68.232	122.995	144.129	93.394

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE Bolivia 2015

Grafico nro. 4
Participación de PIB por actividad económica



Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE Bolivia 2014

El contexto empresarial actual del país, cumple las características generales de las economías en crecimiento de Latinoamérica en el marco del aumento de la creación de empresas que por lo general comienzan con capitales y expectativas pequeñas. Este aumento del porcentaje de empresas unipersonales en nuestro medio no afirmarían la existencia de una economía sólida nacional, pues se consideraría con énfasis el desempleo como uno de los factores en la creación de empresas, lo cual indica que bastantes empresas inician por necesidad y sustento familiar.

Cuadro no. 6
Tipos societarios empresariales en Bolivia

TIPO SOCIETARIO	CARACTERISTICAS	NORMATIVA APLICABLE	Nº DE SOCIOS	CAPITAL SOCIAL MINIMO	RESPONSABILIDAD	ORGANO VOLUNTAD SOCIETARIA
Comerciante individual o empresa Unipersonal	persona natural que es único propietario o dueño de la empresa	código de comercio (art. 5. núm. 1)	(propietarios)	el código de comercio no establece un mínimo	ilimitado	propietario
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Sociedad comercial en la que priman las personas que la conforman sobre los Aportes que hacen. Es una sociedad de Personas.	Código de Comercio (Arts. 195 al 216)	2 a 25	El Código de Comercio no Establece un mínimo. Sin embargo, el capital social deberá estar dividido en cuotas de igual valor, de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100 (Art. 198 C.Com.)	Limitada al monto del aporte de los socios (art. 195 C.C)	Asamblea de socios
Sociedad Anónima	Sociedad comercial en la que se asocian capitales de las personas que la Conforman.	Código de Comercio (Arts. 217 al 355)V	Mínimo 3 (No existe un máximo de accionistas)	El Código de Comercio no Establece un mínimo. Sin embargo, el valor nominal de la acción es de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100 (Art. 238 C.Com.)	Limitada al monto de las acciones que se Hayan suscrito (Art. 217 C.Com.)	Junta General de Accionistas
Sucursal de Sociedad constituida en el extranjero	Establecimiento de comercio que depende una sociedad comercial constituida fuera del País.	Código de Comercio (Arts. 413 al 423)	No aplica	Al ser sociedad extranjera cuenta con el capital social de origen, debiendo acreditar un capital asignado a la sucursal en Bolivia	Conforme al tipo de sociedad constituida en el extranjero (Sociedad Matriz)	Conforme al tipo de sociedad constituida en el extranjero (Sociedad Matriz)
Sociedad Anónima Mixta	Es una de las formas por las que el Estado participa en la economía mixta porque lo hace conjuntamente con Particulares.	Código de Comercio (Arts. y en la producción y es 424 al 442)	Mínimo 2, uno de los cuales es una persona jurídica de derecho Público. No existe máximo de accionistas.	El Código de Comercio no establece un mínimo. Sin embargo, el valor nominal de la acción es de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100 (Art. 238 C.Com.)	Los aportes efectuados y compromisos contraídos (Art. 437 C.Com.)	Junta General de Accionistas
Sociedad Colectiva	Sociedad comercial De personas que responden por las obligaciones de su patrimonio personal	Código de Comercio (Arts. la sociedad incluso con 173 al 183)	Mínimo 2. No existe Máximo de socios.	El Código de Comercio no establece un mínimo	Solidaria e ilimitada (Art. 173 C.Com.)	Socios
Sociedad en Comandita Simple	Sociedad comercial formada por dos tipos de socios. Los estores, que administran la sociedad y los socios comanditarios, que Aportan el capital.	Código de Comercio (Arts. 184 al 194)	Al menos un socio comanditario y un socio gestor o Colectivo. No existe máximo de socios.	El Código de Comercio no establece un mínimo	Socios comanditarios limitada al aporte efectuado. Socios gestores o colectivos solidaria e ilimitada (Art. 184 C.Com.)	Socios
Sociedad en Comandita por Acciones	Sociedad comercial formada por dos tipos de socios. Los gestores, que administran la sociedad y los socios comanditarios, que aportan el capital que se representa por acciones	Código de Comercio (Arts. 356 al 364)	Al menos un socio comanditario y un socio gestor o Colectivo. No existe máximo de Accionistas.	El Código de Comercio no establece un mínimo. Sin embargo, el valor nominal de las acciones de los socios comanditarios debe ser de Bs. 100 o múltiplos de Bs. 100 (Art. 238 C.Com)	Socios comanditarios Limitada al aporte de las acciones suscritas. Socios gestores o colectivos solidaria e ilimitada (Art. 356 C.Com.)	Junta General de Accionistas

Fuente: FUNDAEMPRESA

Respecto al cuadro anterior sobre los tipos societarios en Bolivia, la mayoría de las empresas del sector manufacturero optan por una representación legal enmarcada por lo general en empresas unipersonales y empresas de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las siguientes definiciones han sido establecidas por FUNDEMPRESA¹⁶.

i. Empresa unipersonal.- La empresa unipersonal o comerciante individual es la persona natural que ejerce el comercio en forma individual y por cuenta propia, haciendo de esta una actividad económica habitual.

Es aquella empresa en la que una sola persona es la propietaria y se hace cargo de las responsabilidades sociales generadas por ésta. El tamaño de la Empresa está dado por los aportes que realice.

ii. Empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada.- La sociedad de responsabilidad limitada, es aquella cuyo capital está integrado por cuotas de capital no representadas por títulos negociables, cuyo giro se efectúa bajo una razón social o denominación, seguido del aditamento “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o su abreviatura “S.R.L.”, o, la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda.”, en las que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario.

Empresa conformada por dos o más personas denominadas “socios”, en la que los socios son responsables de las obligaciones sociales de la empresa según el monto de sus aportes de capital a la empresa. El fondo común está

¹⁶ FUNDEMPRESA fue adquiriendo infraestructura propia en las capitales de los nueve departamentos y ciudades intermedias. Se ha constituido en referente de transparencia y eficiencia en el propósito de brindar seguridad jurídica a todas las actividades empresariales. Otorga el certificado de nacimiento, existencia y defunción a las empresas, de la manera en que lo hace el Registro Civil en el caso de las personas. Una empresa que no está inscrita puede “vivir” pero “no existe”. El registro certifica su existencia y la habilita para realizar actividades comerciales, acceder a créditos, participar en licitaciones, exportar, etc.

dividido en cuotas de capital en dinero efectivo, no así en acciones o títulos valor. Este tipo de sociedad no debe tener más de veinticinco socios.

- iii. Empresa de Sociedad Anónima.-** La sociedad anónima es un tipo societario integrado por socios que responden y están obligados hasta el monto de los aportes que hayan suscrito. El capital en estas sociedades, se encuentra representado por acciones cuyos títulos son negociables.

Empresa conformada por dos o más personas, denominadas “socios”. El capital de esta empresa está representado por acciones y las responsabilidades de sus socios queda limitada a la cantidad de acciones con que cuente cada uno de ellos.

Se incluye el tipo societario de Sociedad Anónima, siendo que en el presente estudio se visitaron empresas con este tipo de representación legal, mismas que en su mayoría eran empresas entre medianas y grandes según a la clasificación por tamaño empresarial.

Normativas Legales y Políticas de Apoyo al Sector Empresarial

En cuanto a la normativa legal y políticas que apoyan al sector de empresarios del país, se mencionan los siguientes.

a) Ley de promoción económica

Art. 7. (Liberación Impositiva) Toda nueva industria que se establezca en la ciudad de El Alto quedara liberada del pago del impuesto a las utilidades por un periodo de diez años computables desde el día que empiece a producir. Serán beneficiadas también con esta liberación las ampliaciones de las industrias en actual existencia.

Art. 8. (Bienes De Capital). Se liberan del GA (Gravamen Arancelario) del IVA importaciones, a la maquinaria importada que no sea producida en el país para su instalación en industrias de la ciudad de El Alto.

Art. 9. (De las Construcciones). Las construcciones y edificaciones nuevas que se realicen para el funcionamiento de industrias y hoteles en la ciudad de El Alto, quedan liberadas del Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles por un período no mayor a tres años computables a partir de la fecha de su conclusión.

b) Decreto supremo 2055, de la ley 393 de Servicios Financieros.

Donde se fijaron tasas topes de 6 a 11.5% para créditos productivos, según el tamaño de la unidad productiva.

Las tasas de interés anuales máximas para el crédito destinado al sector productivo son las que se establecen en el siguiente cuadro en función del tamaño de la unidad productiva.

Cuadro nro. 7
Tasa de interés anual máxima según decreto supremo 2055

Tamaño de la unidad productiva	Tasas de interés anual máxima
Micro	11.5 %
Pequeña	7 %
Mediana	6 %
Grande	6 %

Fuente: Ministerio de desarrollo productivo

c) Pro Bolivia.

En el cual esta institución certifica después de que la micro y pequeña empresa cumpla con todos los requisitos de una unidad productiva, y que a partir de la certificación podrán participar en procesos de contratación de bienes y servicios

bajo las modalidades de licitación pública, por la cual gozan un margen de preferencia del veinte por ciento 20%, del precio ofertado para las micro y pequeñas empresas.

2.5. La Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa en Bolivia

En Bolivia, la micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) constituyen un potencial importante para el mejoramiento de los ingresos y la creación de puestos de trabajo para los grupos de población marginada.

Hasta la década de los 60 la microempresa en Bolivia era virtualmente inexistente, debido a la contención migratoria generada por la Reforma Agraria. Durante los 80 y los 90 la presencia de este estrato poblacional se hizo masiva en Bolivia, como consecuencia del agotamiento del ciclo benéfico de la Reforma Agraria, que se tradujo en una migración del campo a la ciudad sin precedentes, que hizo que el país alcanzase el ritmo de urbanización más acelerado de América Latina durante estas décadas. La presencia masiva de los autoempleados coincidió con la maduración de los análisis, que empezaron a definir con mayor precisión de quienes se estaba hablando:

- Unidades económicas pequeñas, con escaso capital y tecnología, donde el trabajo asalariado no es significativo; en general, se trata de unidades económicas que tienen menos de 5 personas empleadas, incluyendo al propietario y sus familiares.
- No solamente son sectores marginales por su presencia masiva, sino también porque están insertos en el mercado y por lo tanto se encuentran articulados a la economía del país y son parte de la generación del producto, aunque muchas veces su aporte no sea contabilizado debido a su informalidad.

- Al ser unidades económicas privadas y estar produciendo para el mercado bajo una organización, son propiamente empresas, aunque no separan la economía familiar de la del negocio.
- En una escala superior a estas microempresas, se encuentran unidades económicas algo mayores tanto en dotación de capital y tecnología, como en participación de familiares y asalariados. Se trata de las pequeñas empresas, que cuentan con más de 5 y menos de 20 trabajadores.

Actualmente, el 95% del total de empresas comerciales en Bolivia está conformado por microempresas de asociaciones e individuos, según informe del Instituto Nacional de Estadística (INE) de la gestión 2013. Al mismo tiempo, el 0,3% de las empresas en el país son grandes y el 4,8% son pequeñas y medianas empresas (PyMEs).



Las estadísticas del INE también señalan que el 35% de las empresas están en el departamento de La Paz, el 25% en el departamento de Santa Cruz, y el 19% en Cochabamba. El restante 20% se halla en los departamentos de Potosí, Beni, Pando, Oruro, Chuquisaca y Tarija. En el

siguiente grafico se aprecia el número de unidades productivas existentes en nuestro medio.

Cuadro no. 8
Bolivia: número de unidades económicas

Lugar	2013				2014			
	Micro	Pyme	Grande	TOTAL	Micro	Pyme	Grande	TOTAL
La Paz	243.004	14.464	610	258.078	238.480	17.699	672	256.851
Santa Cruz	144.607	16.749	1.020	162.376	136.006	19.580	1.162	156.748
Cochabamba	127.557	9.718	351	137.626	132.036	12.072	406	144.514
Tarija	36.627	4.427	104	41.158	37.940	5.606	104	43.650
Chuquisaca	31.581	2.402	45	34.028	33.813	3.033	63	36.909
Potosí	26.572	2.445	37	29.054	27.418	2.976	55	30.449
Oruro	19.337	3.709	56	23.102	20.009	4.298	59	24.366
Beni	18.717	1.940	57	20.714	17.828	2.388	66	20.282
Pando	6.414	877	29	7.320	6.276	1.017	30	7.323
TOTAL	654.416	56.731	2.309	713.456	649.806	68.669	2.617	721.092

Fuente: ASFI, INE, FUNDEMPRESA - Elaboración UDAPRO

A nivel nacional el 2014 existían alrededor de 721.092 unidades productivas en el área urbana, de las cuales un 91,7% son Microunidades productivas, 8,0% Pequeñas y Medianas y 0,3% Grandes.

Cuadro nro. 9
Bolivia: número de unidades económicas por actividad económica

Secc.	Actividad	2013				2014			
		Micro	Pyme	Grande	TOTAL	Micro	Pyme	Grande	TOTAL
A	Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	66.171	476	157	66.804	80.785	565	183	81.533
B	Explotación de minas y canteras	3.906	506	116	4.528	4.164	644	110	4.918
C	Industria manufacturera	97.523	3.916	375	101.814	106.217	6.644	559	113.420
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	88	24	26	138	78	24	23	125
E	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales	0	84	7	91	0	83	6	89
F	Construcción	45.896	8.845	240	54.981	38.574	10.180	270	49.024
G	Venta por mayor y por menor: reparación de vehículos	271.786	22.588	635	295.009	255.106	26.508	702	282.316
H-J	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	65.091	7.771	189	73.051	63.163	9.640	188	72.991
I	Actividades de alojamiento y servicios de comidas	28.614	2.972	92	31.678	27.729	3.429	109	31.267
K	Intermediación financiera y seguros	616	432	145	1.193	534	390	152	1.076
L	Actividades inmobiliarias	59.544	380	67	59.991	59.486	520	84	60.090
M	Servicios profesionales y técnicos	79	4.037	102	4.218	93	4.329	92	4.514
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	0	1.880	51	1.931	0	2.422	40	2.462
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad	156	0	0	156	126	0	0	126
P	Servicios de educación	461	604	33	1.098	426	645	34	1.105
Q	Servicios de salud y de asistencia social	0	1.168	41	1.209	0	1.393	42	1.435
R	Actividades artísticas de entretenimiento y recreación	14.450	484	26	14.960	13.307	554	18	13.879
S	Otras actividades de servicio	34	564	7	605	18	699	5	722
TOTAL		654.415	56.731	2.309	713.456	649.806	68.669	2.617	721.092

Fuente: ASFI, INE, FUNDEMPRESA - Elaboración UDAPRO

El cuadro anterior muestra la distribución de unidades económicas por actividad económica y tamaño en su mayoría correspondiente al área urbana (90%); la mayor parte de las microempresas (41,5%) se encuentran en la actividad comercial, al igual que las Pequeñas y Medianas (39,8%) y Grandes (27,5%).

Las actividades, Agropecuaria, Extractiva, Industria Manufacturera Producción y Distribución Energía Eléctrica y Agua y Construcción, concentra el 32,0% del total; las Microempresas de éstas actividades representan el 32,6%, las Pequeñas y Medianas el 24,4% y las grandes el 40,0%.

Bolivia es un ejemplo paradigmático en materia de micro y pequeña empresa (MYPE), tanto por la cantidad y calidad de estos emprendimientos, así como por los mecanismos de financiación que se ha desarrollado para favorecerlos (Razon, 2012).

2.5.1. Características de las micro y pequeñas empresas Bolivianas

Una característica de las unidades productivas consideradas microempresas es la dinámica en el tiempo, lo que deriva en una apertura y cierre de unidades en períodos cortos (de 3 a 6 meses); aquellos que permanecen siendo microempresarios tienden a cambiar constantemente de actividad económica e inclusive se trasladan a otro sitio geográfico, por otro lado, aproximadamente el 43% de los Microemprendimientos son realizados por mujeres y están organizados dentro de la familia.

De las 713.456 Unidades Productivas del 2013, de cada mil solo tres son grandes, 79 son medianas y pequeñas y 917 son micro unidades productivas, de éstas 122.995 cuentan con el registro de Comercio de FUNDEMPRESA y de estas aproximadamente el 35% registraron Número de Identificación Tributaria (NIT).

Según un estudio de la CAF-2013 el 91% de las microempresas en Bolivia no cuentan con registro de comercio (lo que representa que no tienen NIT, registro en las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), ni Ministerio de Trabajo); el 94% no lleva registros contables y el 97% no brinda seguridad social a sus empleados.

A nivel departamental la distribución de las Unidades Económicas en Bolivia están situadas principalmente en el eje central; La Paz cuenta con 36,2% del total de unidades económicas, Santa Cruz cuenta con el 22,8% y Cochabamba representa el 19,3%. La mayor cantidad de Microunidades productivas se encuentran en el departamento de La Paz y la mayor cantidad de empresas Pequeñas, Medianas y Grandes en Santa Cruz.

Según registro de FUNDEMPRESA, el 2013 alrededor de 1.909 empresas cancelaron su matrícula de comercio, número menor al del 2012 que fue de 2.025; de éstas 87% fueron Unipersonales, 11,7% Sociedades de Responsabilidad Limitada, 1,3% Sociedades Anónimas y el 0,1% Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero.

También se indica que, las pequeñas empresas son familiares y hasta unipersonales, y que en muchos casos no requieren de estructuras grandes ni beneficios sociales, algo que trabaría el desarrollo de los grandes emprendimientos. Entre otros, estas pequeñas empresas en muchos casos son informales y carentes de generación de empleos, por lo unipersonal o familiar que resulta la unidad productiva. Además, se denota que el carácter principal de todas las operaciones y transacciones económicas es la subsistencia de sus miembros con sus familias, es decir, la satisfacción de sus necesidades fundamentales.

2.5.2. Criterios de clasificación empresarial en Bolivia

En Bolivia se manejan tres criterios: empleo, ventas y activos (los dos primeros calculados con base a salarios mínimos), sin embargo, la definición oficial es por empleo.

Cuadro nro. 10
Criterios de clasificación empresarial en Bolivia

	TIPO DE EMPRESA	ASFI		MDPyEP
		Productivo	Servicios	
Número de Empleos	Microempresa	1 - 10 Trabajadores	1 - 5 Trabajadores	1 - 9 Trabajadores
	Pequeña Empresa	11 - 30 Trabajadores	6 - 20 Trabajadores	10 - 19 Trabajadores
Activos Productivos	Microempresa	USD 0 - USD 60,000	USD 0 - USD 30,000	Inferior igual USD 37,034
	Pequeña Empresa	USD 60,001 - USD 200,000	USD 30,001 - USD 100,000	USD 37,034 - USD 370,00
Ventas Anuales	Microempresa	USD 0 - USD 100,00	USD 0 - USD 60,000	inferior igual USD 148,139
	Pequeña Empresa	USD 100,001 - USD 350,000	USD 60,001 - USD 250,000	USD 148,139 - USD 740,695

Fuente: Ministerio de desarrollo productivo - ASFI

De acuerdo al cuadro anterior, tanto la ASFI como el MDPyEP, manejan diferentes acepciones de la clasificación empresarial en el país, aspecto que muestra la falta de definición del tamaño de las empresas.

2.6. Factores del Contexto Emprendedor Nacional

Los estudios del GEM Bolivia 2014 evalúan el ecosistema del emprendimiento nacional bajo los siguientes parámetros:

De acuerdo con el marco conceptual del GEM, la dinámica emprendedora está relacionada con las condiciones que pueden impulsar o dificultar la creación de nuevas empresas. Tales condiciones son denominadas Condiciones del Entorno Emprendedor (Entrepreneurial Framework Conditions: EFC) y forman parte de los componentes más importantes para cualquier ecosistema emprendedor (GEM Global Report 2015). El Proyecto GEM considera los siguientes nueve grupos principales de condiciones del entorno emprendedor:

Financiamiento a emprendimientos: Referido a la disponibilidad de recursos financieros para empresas nuevas y en crecimiento, incluyendo capital propio, financiamiento por acciones o por deuda, fondos del sector privado, subsidios y subvenciones del sector público, financiación proporcionada por inversores informales y capital de riesgo. También incluye el rol de la Bolsa de Valores como recurso que proporciona financiación para las empresas nuevas y en crecimiento.

Políticas gubernamentales: Consiste en la medida en que las políticas públicas apoyan el emprendimiento. Consta de dos componentes. El primero busca determinar si el emprendimiento es considerado como prioridad dentro de las políticas gubernamentales a nivel nacional, regional y municipal. El segundo se refiere a si los impuestos o las regulaciones fomentan o no la creación y el crecimiento de las empresas, y a si la burocracia es una limitante importante para emprender.

Programas gubernamentales para el emprendimiento: Referido a la presencia, a la calidad y a la eficiencia de los programas de los gobiernos nacional, regional y municipal que apoyan directamente la creación y el crecimiento de nuevas empresas en los diferentes niveles gubernamentales (nacional, regional, municipal).

Educación emprendedora: Se divide en dos componentes. El primero se refiere al rol de la educación básica (primaria y secundaria) en el fomento al emprendimiento por medio del estímulo de la creatividad, de la autosuficiencia y de

la creación de empresas, entre otros, y mediante el aporte de conocimientos sobre la economía de mercado. El segundo se refiere a la pertinencia y a la calidad de la educación superior, en sus diferentes categorías, para la creación y el crecimiento de las empresas.

Transferencia de I+D: Por una parte, se refiere a la disponibilidad y a la capacidad de acceso a las nuevas tecnologías y a otros conocimientos para las empresas nuevas y en crecimiento, ya sea con recursos propios o a través de subvenciones y de ayudas gubernamentales. Por otra parte, considera si la ciencia y la tecnología permiten la creación de empresas de base tecnológica competitivas a nivel global, y si existen los recursos humanos suficientes en cuanto a ingenieros y a científicos para potenciar la creación y el desarrollo de emprendimientos.

Infraestructura comercial y legal: Busca determinar la disponibilidad y la capacidad de acceso a proveedores, a consultores y a subcontratistas por parte de las empresas nuevas y en crecimiento. Así mismo, se orienta a establecer si para las empresas nuevas y en crecimiento es fácil el acceso a un buen asesoramiento (legal, laboral, contable y fiscal), a buenos servicios bancarios y a buenos servicios tecnológicos (laboratorios, prototipaje y consultorías tecnológicas, por citar algunos).

Regulaciones del mercado interno: Comprende dos componentes. El primero se refiere a la dinámica de los mercados, es decir, a la dimensión en la que el mercado cambia de un año a otro. El segundo se refiere a la apertura del mercado, o sea, en qué extensión las empresas nuevas pueden entrar y competir en los mercados existentes.

Infraestructura física: Referido a la calidad y a la facilidad de acceso a los recursos físicos, tales como los de comunicación, de transporte y otros servicios; y a si sus precios son o no prohibitivos para las empresas nuevas y en crecimiento.

Normas sociales y culturales: Referido al grado en que las normas sociales y culturales promueven o permiten acciones que apunten a nuevos métodos de negocios o de actividades, ya sea: valorizando el éxito individual conseguido mediante el esfuerzo personal; realizando la autosuficiencia, la iniciativa personal y la responsabilidad de gestionar por sí mismo su propia vida; o estimulando la toma de riesgo empresarial, la creatividad y la innovación.

2.7. El sector Manufacturero

El desarrollo de la Industria Manufacturera en Bolivia, surge con la necesidad de generar empleo, cubrir la demanda de bienes alimenticios y aportar en el proceso de transformación artesanal para cubrir el mercado local, con el modelo de sustitución de importaciones como factor de crecimiento en el cual el Estado jugaba un papel importante como inversor a través de políticas públicas.

El bajo grado de industrialización de la economía boliviana data desde la época de la creación de la República cuando el país por su gran riqueza minera exportaba bienes primarios, si bien en la actualidad se ha diversificado el aparato productivo y con éste las exportaciones, aún el país sigue identificado como exportador principalmente de bienes primarios.

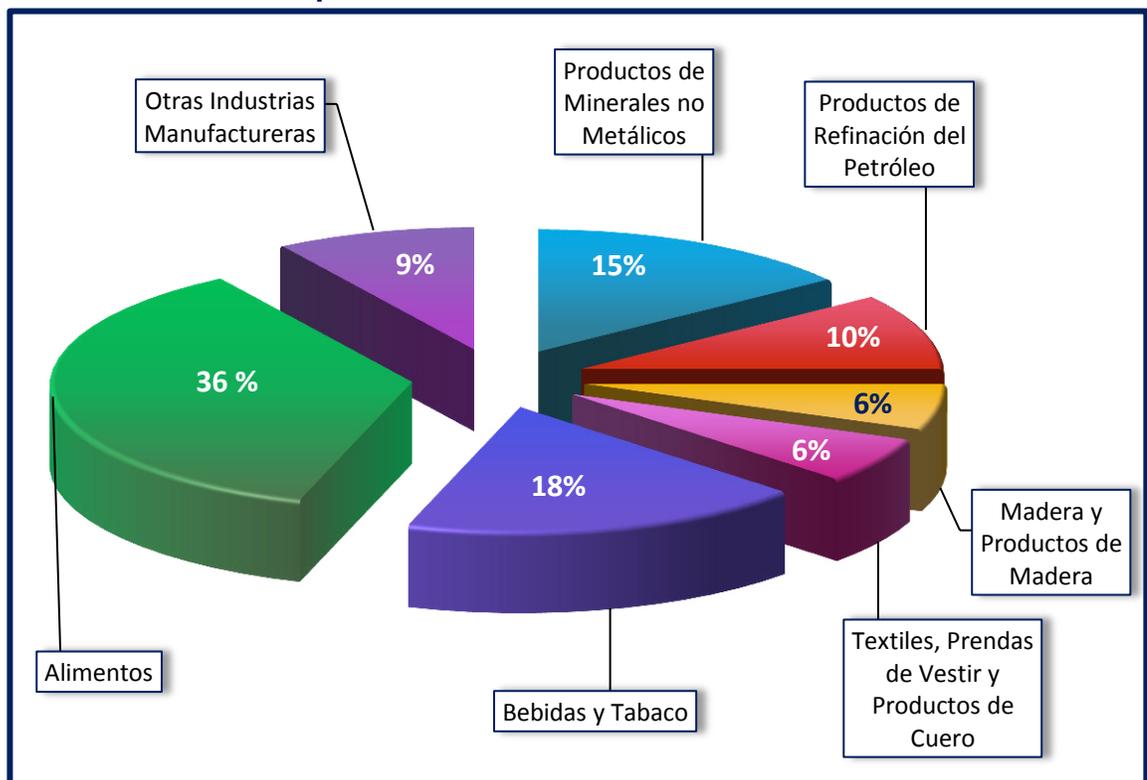
Un aspecto que influyó en el grado de industrialización en el país es la crisis minera de los ochenta, que repercute en altos niveles de desempleo lo que provoca un crecimiento de la actividad industrial principalmente de la micro y pequeña empresa dentro de la actividad informal característica que persiste actualmente.

El PIB en Bolivia se encuentra compuesto por 35 Actividades Económicas, de las cuales la Industria Manufacturera es representada por 16 actividades; en el

período 1999-2005 la actividad industrial participó en promedio en 12.8%, mayor al del período 2006-2012, que presentó un aporte de 11,0%.

Para el 2013, esta composición no presentó cambios significativos, la Producción de Alimentos sigue siendo la más importante con 36% de participación, aumentó Bebidas y Tabaco a 18%, Productos de Minerales No Metálicos a 15% y redujo Productos Refinados de petróleo a 10%.

Grafico no. 5
Composición de la industria manufacturera



Fuente: IBCE - 2014

En la actividad Industrial Manufacturera destaca el número de empresas relacionadas a la producción de alimentos que aportan de manera significativa al PIB Industrial, pasando de 557 empresas el 2005 a 1.771 empresas el 2013, según FUNDEMPRESA, lo que representa un crecimiento de 218%.

Departamento de La Paz

La Industria Manufacturera del departamento La Paz se enfoca principalmente en la producción de bebidas y tabaco, alimentos y otras industrias manufactureras; aunque no cuenta con productos agrícolas industriales, los servicios financieros y otros servicios prestados a las empresas son un rubro importante de la economía departamental. El 2013 La Paz aportó al PIB nacional con el 25,4%; en la actividad de la Industria Manufacturera contribuyó con el 22,9% mientras que los Impuestos y derechos sobre Importaciones generados por el departamento corresponden al 31,1% del total nacional.

❖ Unidades productivas en el departamento de La Paz

En la actividad económica de la Industria Manufactura del departamento de La Paz se identificaron 49.139 Unidades Económicas, de éstas, las que cuentan con mayor número de Unidades es Fabricación de Prendas de vestir concentradas principalmente en las microunidades, al igual que Fabricación de Productos Textiles y Elaboración de Alimentos y Bebidas.

Grafico nro. 6
Participación del número de empresas de la Industria Manufacturera del dpto. de La Paz por Actividad Económica



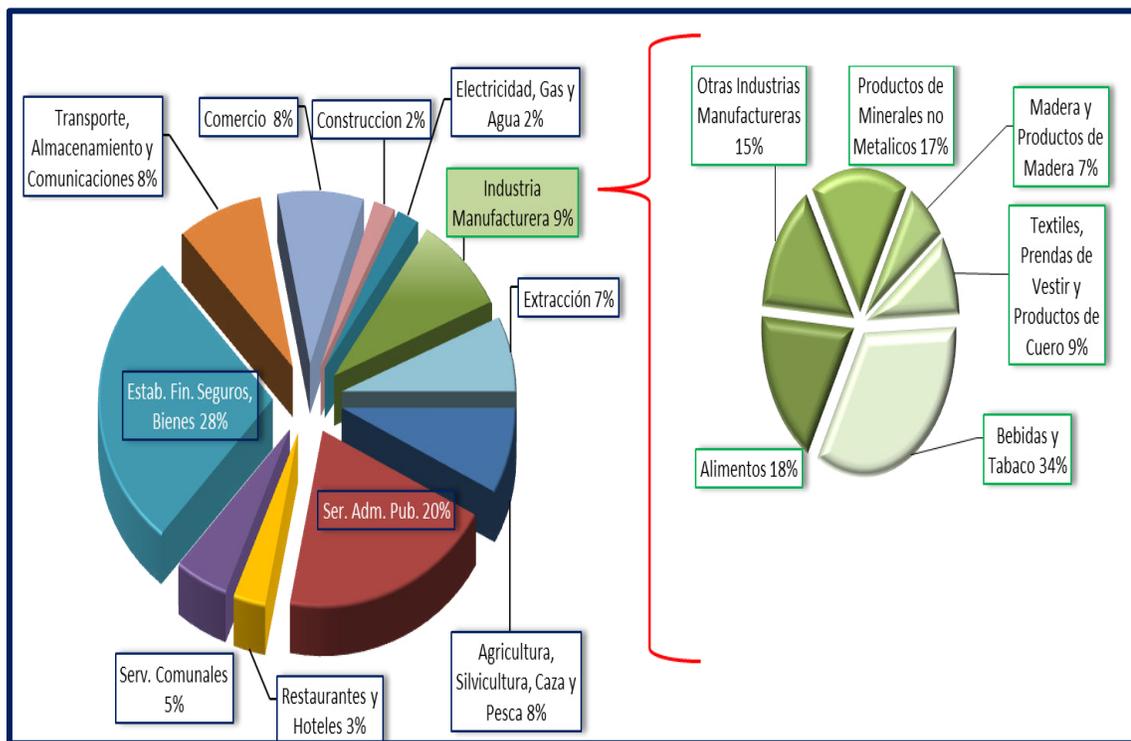
Fuente: Memoria productiva 2014 – Ministerio de desarrollo productivo

❖ **Composición del PIB departamental**

Las actividades económicas de mayor aporte al PIB del departamento de La Paz son: Servicios de la Administración Pública; Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas, en este último destaca Servicios Financieros con el 52% de participación; y la Industria Manufacturera con las actividades producción de bebidas y tabaco (34%), Alimentos con 18% y Productos de Minerales no Metálicos ambos con 17%.

Grafico nro. 7

Composición del PIB del departamento de La Paz, 2013



Fuente: Memoria productiva 2014

En 2012 el crecimiento industrial del departamento fue 4,1% por debajo del crecimiento del país que fue de 4,7%, influenciado principalmente por la producción de Bebidas que presentó incidencia de 1,8% y Productos de molinería y panadería de 0,5%.



El grado de industrialización del Departamento de La Paz a lo largo de los últimos 15 años al igual que el del promedio nacional presenta cambios poco significativos, los años en que produjo mayor cantidad de productos manufacturados fueron los años 2006 al 2010; en todos los años el nivel de industrialización es menor al del promedio nacional.

CAPITULO III

EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL
EN LAS CIUDADES DE LA PAZ Y
EL ALTO

EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS CIUDADES DE LA PAZ Y EL ALTO

3.1. Descripción económica y social de las Ciudades de La Paz y El Alto

La población al año 2012, era de 766.468 habitantes en la ciudad de La Paz y de 848.452 habitantes en la ciudad de El Alto, haciendo un total de 1.614.920 de habitantes en ambas ciudades. La extensión territorial es de 133.985 km², que representan el 12,2% de la superficie total nacional. El departamento de La Paz está



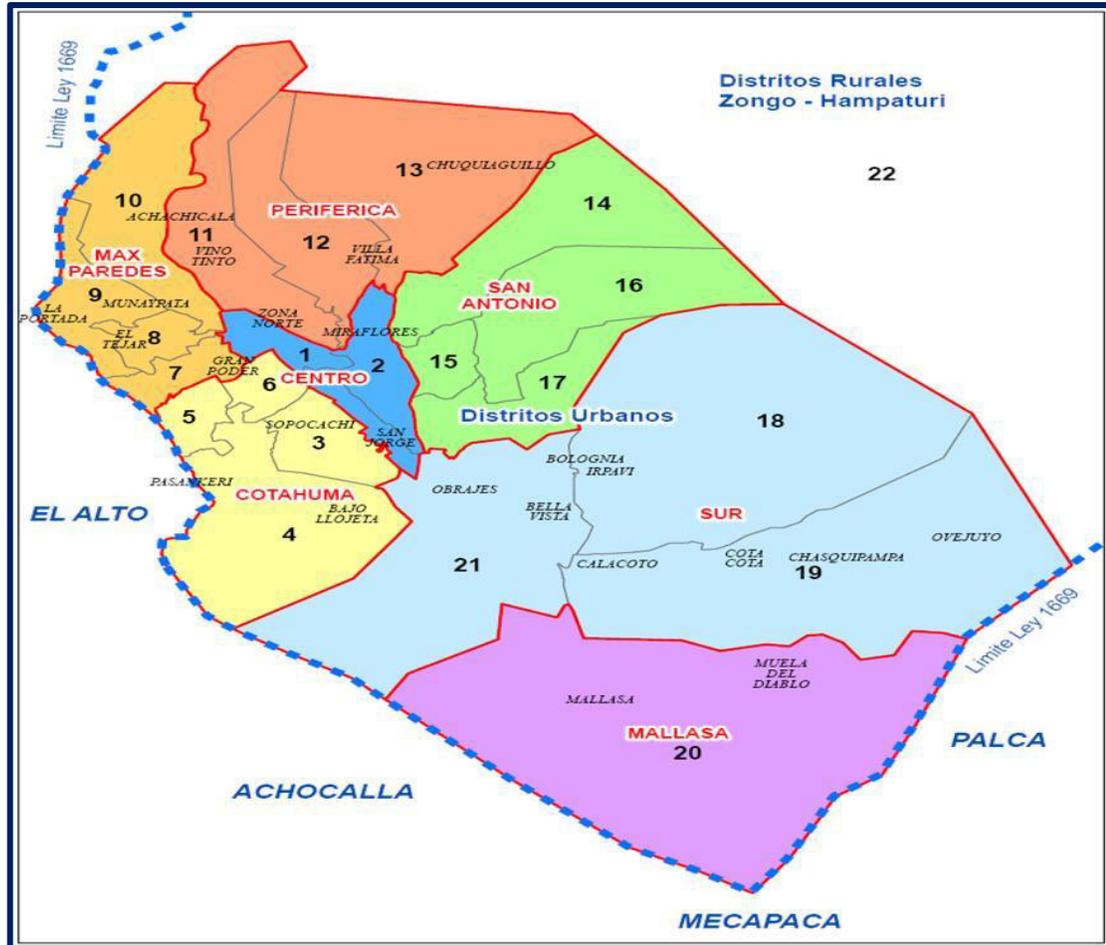
Ciudad de La Paz

dividido políticamente en 20 veinte provincias: Aroma, Bautista Saavedra, Camacho, Franz Tamayo, Gualberto Villarroel, Ingavi, Inquisivi, Iturralde, Larecaja, Loayza, Los Andes, Manco Kapac, Muñecas, Murillo, Omasuyos, Pacajes, Nor Yungas, Sud Yungas, General Pando y Caranavi. Es en la provincia Murillo donde se encuentra la zona metropolitana de La Paz y El Alto.



Ciudad El Alto

Figura nro.7
Mapa de la ciudad de La Paz

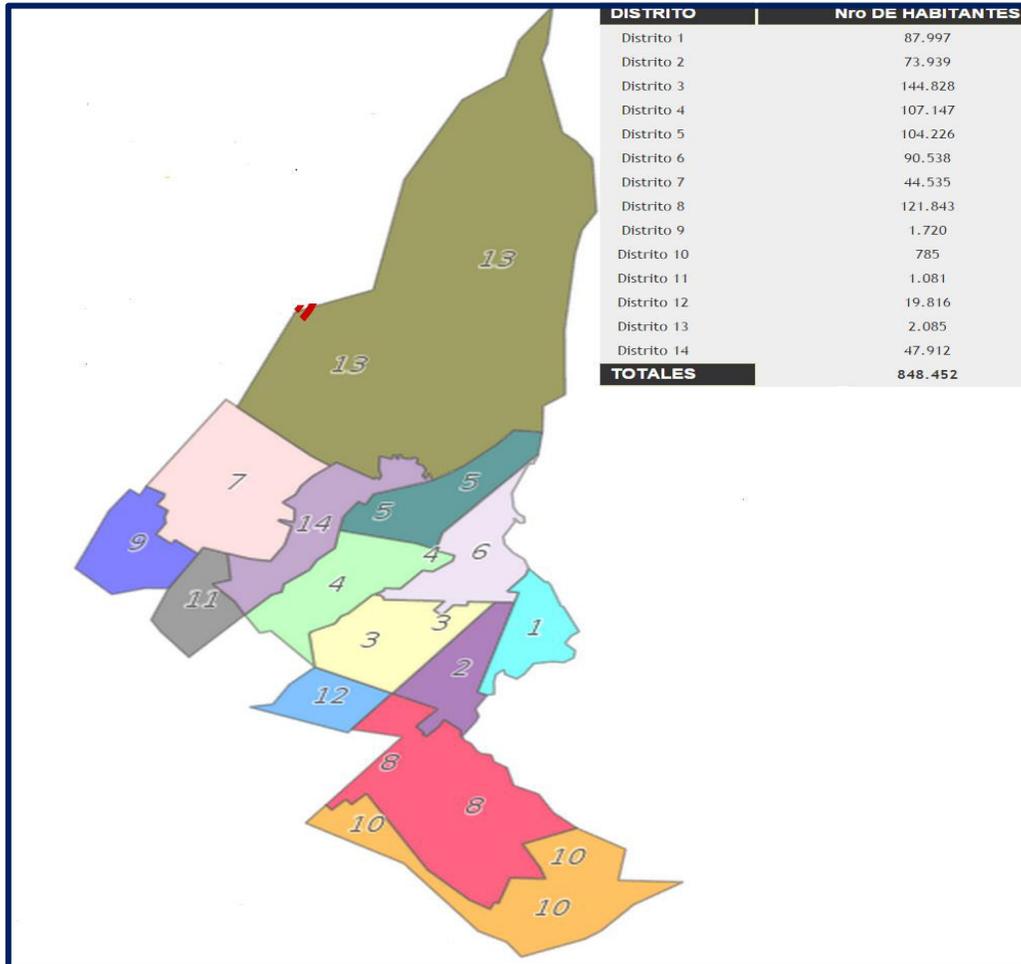


Fuente: GMLP 2014

La mayoría de las actividades productivas y de servicios se concentran en la región metropolitana —municipios de La Paz¹⁷, El Alto, Palca, Mecapaca, Achocalla, Viacha y Laja— (un 71,4%), razón por la cual las regiones urbanas tienen una fuerte contribución al PIB nacional y departamental.

¹⁷ De los nueve macrodistritos en los que está dividido administrativamente el municipio de La Paz, el de Max Paredes es el que tiene mayor población (187.736 habitantes), el segundo macrodistrito más poblado es Periférica, con 176.142 moradores; y el tercero es Cotahuma, con 169.424. Más abajo se hallan San Antonio, con 129.387; el Sur, con 128.538 pobladores; Centro, con 68.569; y Mallasa, con 5.492. Los macros rurales de Zongo y Hampaturi tienen una población de 1.891 y 2.233 habitantes, respectivamente.

Figura no. 8
Mapa de la ciudad de El Alto



Fuente: GMEA 2012

Sector manufacturero de las urbes

El sector industrial de las ciudades de La Paz y El Alto se destaca por el impulso que sus fundadores emprendedores le dieron, con un enfoque visionario de construir centros de producción y transformadores de materia prima, que les ha permitido a unas desarrollarse de forma gradual, otras aún continúan en ese proceso de crecimiento, sin embargo, existen empresas que continúan su actividad por sustento y están en proceso de declive.

Las ramas de actividad económica más importantes de la ciudad de La Paz y El Alto desde el punto de vista de su aporte al PIB paceño y/o al empleo son la industria manufacturera, la construcción, el comercio al por mayor y menor, transporte, almacenamiento y comunicaciones, la administración pública y otros servicios. En este caso, la industria manufacturera en ambas urbes tiene la siguiente participación en el PIB nacional.

Cuadro nro. 11
Descripción de actividades económicas por ciudades: La Paz y El Alto

Actividad económica	Ciudades	
	La Paz	El Alto
	%	%
Industria manufacturera	10,63	19,21
Construcción	6,36	9,12
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos	21,73	27,24
Transporte y almacenamiento	6,04	8,78
Servicios de Educación	6,42	5,08
Otros	48,82	30,59

Fuente: INE 2014 – GMLP - GMEA

a) Ciudad de La Paz

Las principales actividades económicas en la ciudad de La Paz son los servicios público y privado, seguidos del comercio y la agricultura. En lo que se refiera a los grupos ocupacionales más importantes son los servicios y la industria extractiva, que representan el 42 por ciento del total de la gente empleada. La Paz tiene una fuerte actividad comercial internacional especialmente a través de los puertos de Perú y Chile.

En La Paz se concentran las microempresas por el flujo comercial. Eso hizo que el sistema bancario diseñara una plataforma de servicios dirigida al

microcrédito. Además que en la ciudad hay mayor informalidad y las microempresas se dedican sobre todo al comercio y servicios. El secretario ejecutivo del Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Conamype), Víctor Ramírez señaló "Hay cualquier cantidad de gente que trabaja en las calles. Una de las principales actividades es el turismo, que no necesariamente paga impuestos". La Paz tiene talleres de confección de textiles, pero son informales. (Pagina Siete, 2015)

b) Ciudad de El Alto

Las principales actividades económicas en El Alto son el comercio y los servicios, le sigue la industria. En esta ciudad se encuentra la mayor cantidad de industrias y las más grandes del departamento de La Paz. Ellas componen una parte importante del Producto Interno Bruto (PIB) de esta ciudad, que fue de 500 millones de dólares el 2007. En total la industria manufacturera aporta con el 14,7% del PIB del departamento de La Paz. De acuerdo al GMEA, existen 6.094 industrias de todas las escalas, de las cuales el 16% se dedica a la producción de alimentos; el 14% a la producción de textiles y confección de prendas de vestir; el 16% fabrica muebles y colchones; el 12% productos metálicos para estructuras; y el 27% varios tipos de productos.

La Unidad de Análisis Productivo de GMEA, registró 112.687 microempresas, 5.038 pequeñas y medianas empresas y 64 grandes, alcanzando un total de 117.789 empresas en esta ciudad. Entre las industrias que son las más grandes por su volumen de producción o sus exportaciones, se encuentran: El Ceibo (chocolates), Delizia y Pil Andina (lácteos), Embol (Coca Cola) y la Cascada (bebidas), La Estrella, Pan Criss, La Francesa (panadería), Molino Andino (harina), Tusequis (cárnicos), Copacabana (alimentos), Enatex (prendas de vestir).

El Alto ofrece una serie de ventajas comparativas para las industrias como la disponibilidad de superficie plana, bajo precio del suelo, mano de obra barata y existencia de infraestructura vial que lo conecta con el occidente y sur del país y los países vecinos. El parque industrial se halla en El Alto Sur, sobre todo en el Distrito 6 que concentra el 36% de las instalaciones industriales. Le siguen los Distritos 1 y 2 con el 26% de las industrias, el resto se halla disperso en los demás distritos.

Las actividades económicas de El Alto están muy articuladas con la ciudad de La Paz y sus economías son complementarias e interdependientes. Muchos habitantes de El Alto trabajan en la sede de gobierno sobre todo en la construcción y los servicios. A su vez, un número significativo de gente de La Paz trabaja en El Alto, sobre todo en el aeropuerto, la Aduana y en puestos gerenciales de las industrias.

3.2. **LOS Rubros Manufactureros de Estudio**

Las ciudades de La Paz y El Alto concentran al 30.78% de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) de Bolivia, el 82.46% de las MYPES del departamento de La Paz son pequeñas unidades de hasta cuatro empleados. El 58.12% está orientada a



la producción industrial, el 26.99% a los servicios y solo 14.88% a las actividades comerciales. De las MYPES dedicadas a la actividad industrial 72.04% se dedica a la fabricación de textiles, prendas de vestir, muebles y

manufacturas. Para el presente estudio se seleccionaron cuatro rubros: Alimentos y Bebidas, Textiles y Confecciones, Trabajos en Cuero, Muebles y Madera.

i. Rubro manufacturero de Alimentos y Bebidas

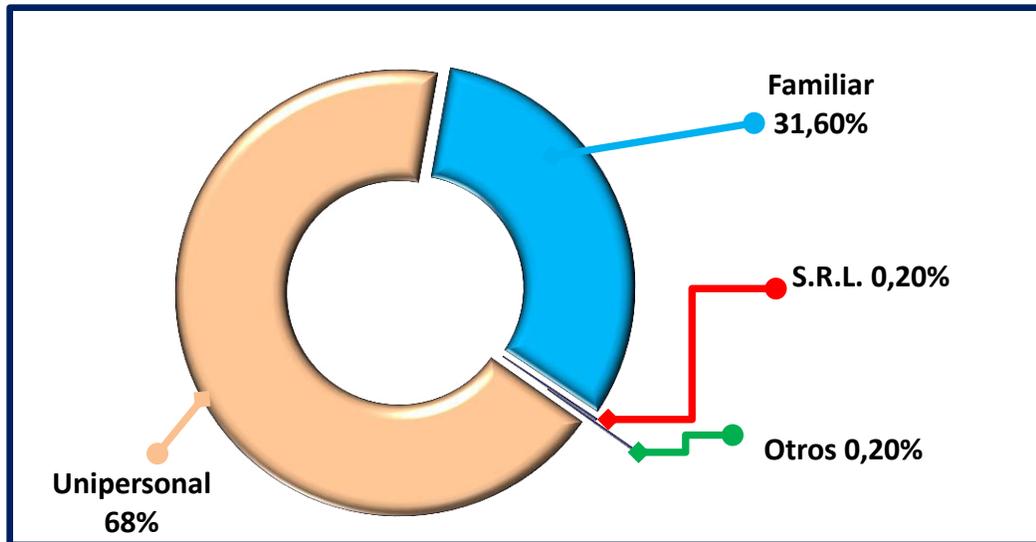
El rubro productivo de Alimentos y Bebidas en las ciudades de La Paz y El Alto, es uno de los de mayor participación en la industria manufacturera a nivel nacional. Se producen, por lo general, bienes en panadería y confitería, helados, chocolates, embutidos, snacks, bebidas no alcohólicas.



En cuanto a su comercialización las empresas de este rubro utilizan marca, se orientan hacia un segmento de mercado genérico, reciben retroalimentación de las necesidades de sus clientes. El personal contratado no cuenta con formación técnica ni universitaria y no se aplican políticas de capacitación o entrenamiento de su personal. (Agencia de Desarrollo Económico Local , 2014)

ii. Rubro manufacturero de Textiles y prendas de vestir

Las microempresas textiles centran su actividad productiva en la confección de productos para el mercado interno —mayormente ropa tradicional (polleras, mantas, enaguas, ropa deportiva y de trabajo, tejidos de alpaca y sastrería) — y en productos de temporada (Navidad, Alasitas, fiestas y otros). Asimismo, se caracterizan por desarrollar servicios (costuras y arreglos por encargo) paralelos a las actividades productivas. (Programa para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia, 2009)

Grafico no. 8
Microempresas del rubro textil Ciudades La Paz – El Alto


Fuente: Programa de las naciones unidas - PNUD

En el grafico anterior están representadas las microempresas solo del rubro textil en ambas urbes, La Paz y El Alto, haciendo énfasis en la gran cantidad de empresas unipersonales y familiares. Cuando se menciona la denominación de empresa familiar, esta se refiere a microempresas informales, en cambio las empresas unipersonales están inscritas con un tipo societario. Asimismo, en el siguiente cuadro se dan a conocer algunas características de este rubro.

Cuadro no. 12
Datos generales del rubro textil Ciudades La Paz – El Alto

Ciudad (porcentaje)	
La Paz	26,7
El Alto	73,3
Inmueble donde realizan sus actividades	
Vivienda particular	14,0
Local exclusivo	86,0
Antigüedad de la microempresa (años)	
Promedio	9,5
Máximo	45
Mínimo	1,0

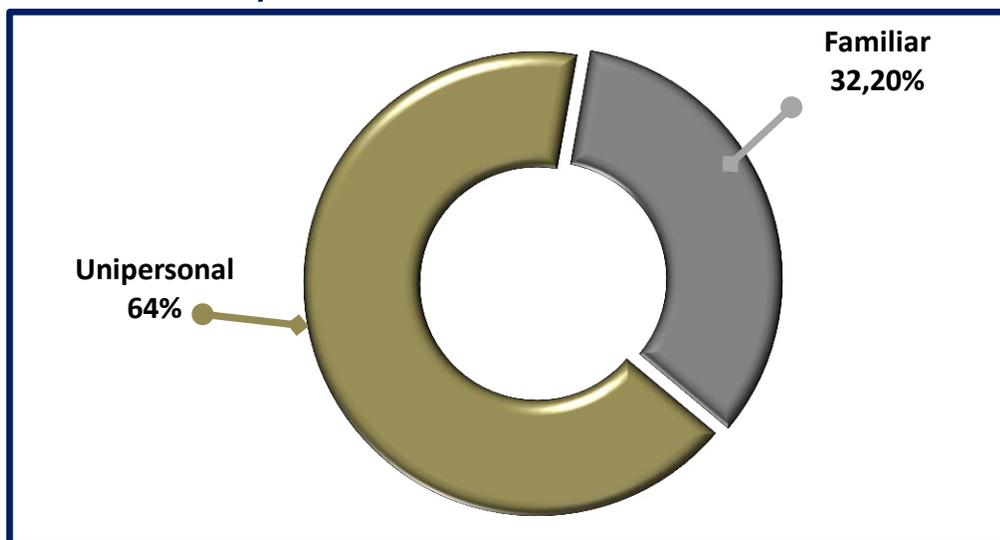
Fuente: Programa de las naciones unidas PNUD

iii. Rubro manufacturero de Trabajos en Cuero

El rubro de cueros consta de tres subsectores: confección de prendas de vestir, marroquinería y zapatería¹⁸.

La actividad del tratamiento del cuero hasta llegar al “wet blue” se realiza sobre todo en el departamento de Cochabamba. Las microempresas dedicadas a elaborar artículos de cuero en el departamento de La Paz centran sus actividades sobre todo en la confección de prendas de vestir y de productos turísticos, como carteras, billeteras, etc. El valor agregado promedio por microempresa alcanza a Bs. 46.269 al año. (Programa para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia, 2009)

Grafico nro. 9
Microempresas del rubro cuero ciudades La Paz-EI Alto



Fuente: Programa de las naciones unidas PNUD

El grafico anterior muestra a microempresas del rubro de cuero conformadas por empresas unipersonales en su mayoría, además no se cuentan con otros tipos societarios en este rubro. Otros datos del rubro de cuero son:

¹⁸ El cuero en Bolivia se caracteriza por poseer una muy buena calidad en grosor, textura, y color debido a las características geográficas en las que se cría el ganado, sobre todo en el Altiplano y los valles (donde no existen mosquitos ni cercas de alambre de púa y el crecimiento de las reses es lento).

Cuadro nro. 13
Datos generales del rubro de cuero (La Paz-El Alto)

Ciudad (porcentaje)	
La Paz	21,1
El Alto	78,9
Inmueble donde realizan sus actividades	
Vivienda particular	11,3
Local exclusivo	88,7
Antigüedad de la microempresa (años)	
Promedio	10,3
Máximo	50,0
Mínimo	1,0

Fuente: Programa de las naciones unidas PNUD

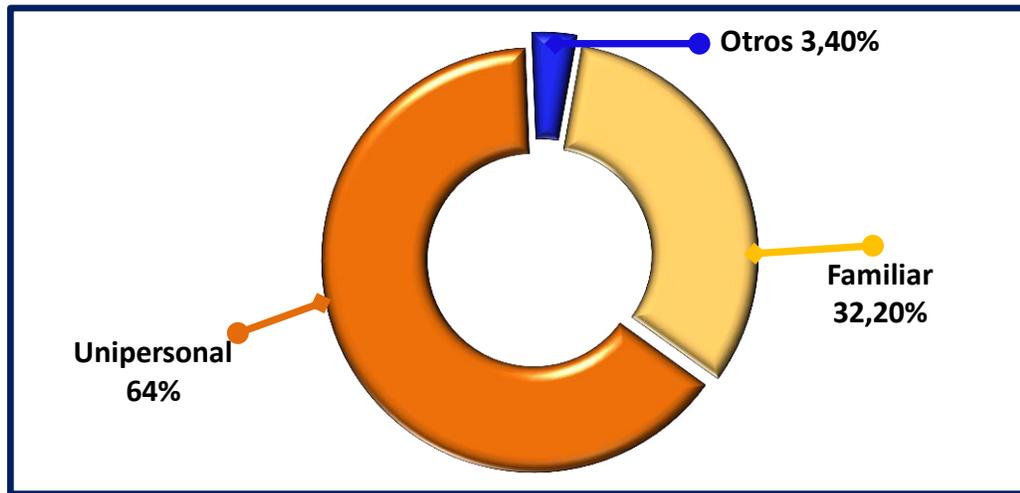
iv. Rubro manufacturero de Muebles y Madera



En Bolivia existe una amplia experiencia en el trabajo en madera (fabricación de muebles, productos y accesorios de madera o conglomerados). Las microempresas dedicadas a esta actividad trabajan en la elaboración de muebles para el hogar, puertas, ventanas, partes de muebles y pisos;

además prestan servicios de reparación/refacción de muebles y objetos de madera. La actividad en madera es actualmente una de las más rentables en el departamento, generando un valor agregado promedio por microempresa de Bs. 162.345 por año. (Programa para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia, 2009)

Grafico nro. 10
Microempresas del rubro de Muebles y Madera (La Paz – El Alto)



Fuente: Programa de las Naciones Unidas PNUD

Es relevante del grafico anterior, que microempresas del rubro de muebles son por lo general unipersonales. Otras características de esta actividad económica son las siguientes.

Cuadro nro. 14
Datos generales del rubro de Muebles y Madera (La Paz-El Alto)

Ciudad (porcentaje)	
La Paz	27,1
El Alto	72,9
Inmueble donde realizan sus actividades	
Vivienda particular	25,4
Local exclusivo	74,6
Antigüedad de la microempresa (años)	
Promedio	11,7
Máximo	40,0
Mínimo	1,0

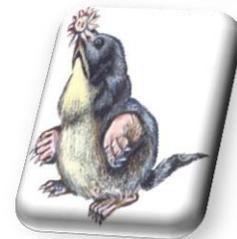
Fuente: Programa de las Naciones Unidas PNUD

3.3. El Crecimiento en los Emprendimientos Locales de las ciudades de La Paz y El Alto

La información obtenida para el presente estudio, permitió identificar aspectos generales de las micro y pequeñas empresas (MyPEs) de los rubros estudiados, además de las características de los propietarios de los negocios, en cuanto a su surgimiento empresarial, experiencia, desarrollo y realidad actual de la actividad económica a la que se dedican. También se realiza una comparación en ambas ciudades sobre los factores que intervienen en el crecimiento de las empresas, y la valoración de los factores internos y externos del crecimiento y su efecto en el sector empresarial local.

El análisis del crecimiento empresarial, ha tomado como base la teoría de Birch y Churchill:¹⁹

- ✓ **Empresas en crecimiento (gacelas):** son empresas que siguen una línea de crecimiento gradual, o también a un nivel acelerado.
- ✓ **Empresas con expectativas de crecimiento (topos):** son emprendimientos con incertidumbre en cuanto a su crecimiento.
- ✓ **Empresas estáticas o no progresivas (ratones):** son emprendimientos que no tienen la intención de crecer y generalmente dependerán del apoyo externo para poder surgir.



¹⁹ Teoría de crecimiento empresarial de los autores Birch y Churchill: El bestiario de Birch.

3.3.1. Características generales y crecimiento de los emprendimientos en las ciudades de La Paz y El Alto

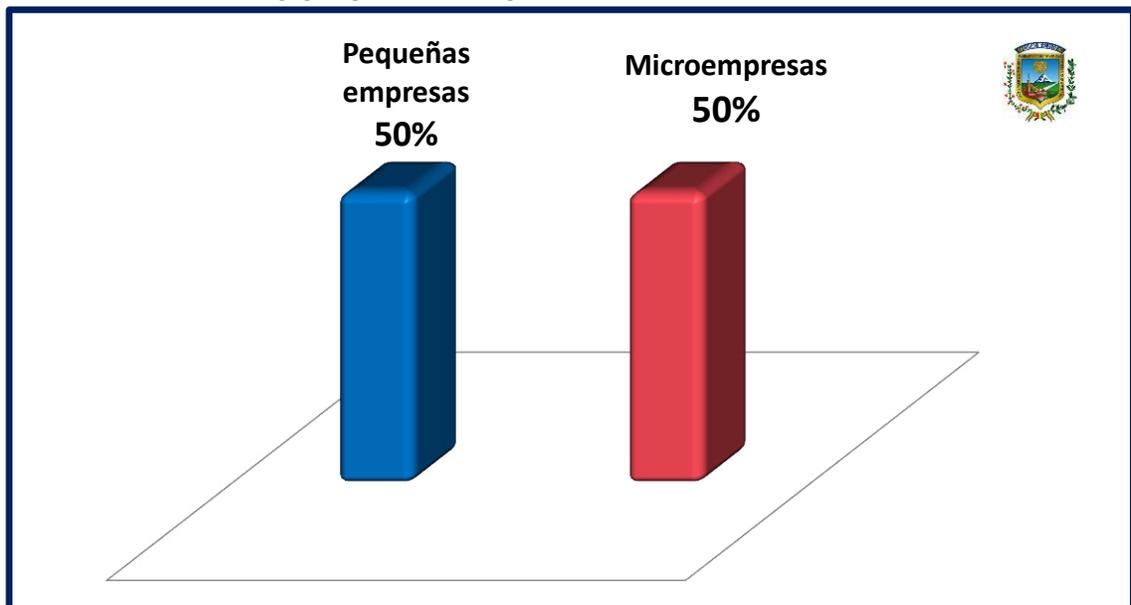
En las ciudades de La Paz y El Alto, la creación de empresas conlleva características particulares y también comunes tanto de las empresas como de los empresarios de los rubros que han sido seleccionados para el estudio.

Características y Crecimiento Empresarial

La clasificación, el tamaño, así como aspectos técnicos de funcionamiento y estructura organizativa, son descritos a continuación.

➤ Hacinaamiento de microempresas en las ciudades de La Paz y El Alto

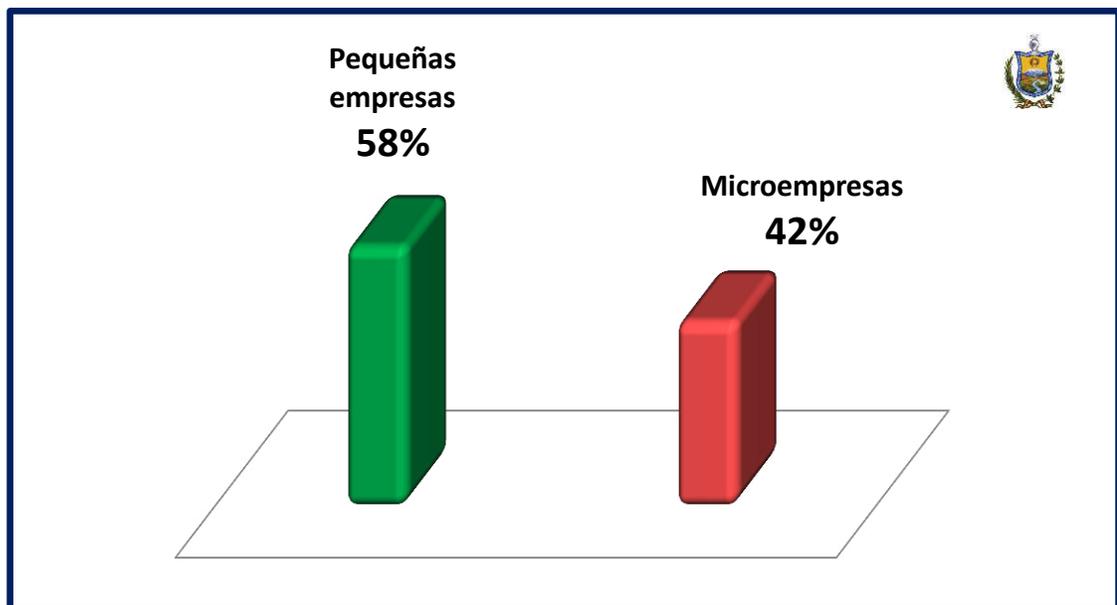
Grafico no. 11
Micro y pequeñas empresas en la ciudad de El Alto



En el departamento de La Paz estarían registradas 232.909 empresas, es decir 35% del total de las 664.302 de todo el país, de las cuales 2.327 son grandes, 38.724 son pymes y 623.251 son microempresas.

De acuerdo a estos datos estadísticos, La Paz congrega a una alta cantidad de microempresas dentro el contexto nacional, esto debido a la creación reciente de una gran cantidad de empresas de ese tamaño. Se destaca la presencia igualitaria entre micro y pequeñas empresas en la urbe alteña, situación que se explica en gran parte por la migración campo-ciudad y, de esta, la generación de personas que vienen a buscar una actividad económica de sustento para mejorar su condición. A diferencia de la ciudad de El Alto, La Paz cuenta con un porcentaje mayor de pequeñas empresas, con varios años de Funcionamiento, y que muchas pasaron de ser micro a pequeñas empresas, de las cuales aún sus fundadores intervienen en su administración, o esta se encargan a sus sucesores en la actualidad.

Grafico nro. 12
Micro y pequeñas empresas en la ciudad de La Paz



Predomina la presencia de empresas unipersonales en ambas ciudades, 62% en La Paz y mayoritariamente con un 81% en El Alto. Además se cuenta con un 8% de empresas de Sociedad Anónima u otro tipo de sociedades como ser asociaciones de productores manufactureros. Los empresarios mencionaron la excesiva tramitación burocrática para el establecimiento legal de empresas en

el medio, así, algunas empresas tienden a permanecer en la “clandestinidad”, es decir, trabajando de manera informal, para evitar el control riguroso de las instituciones del estado u otras instancias²⁰.

Según un artículo de prensa de Los Tiempos, en Bolivia existen aproximadamente 600.000 (micro y pequeñas empresas), que tienen una estructura predominantemente familiar y dan empleo a más de 2 millones de



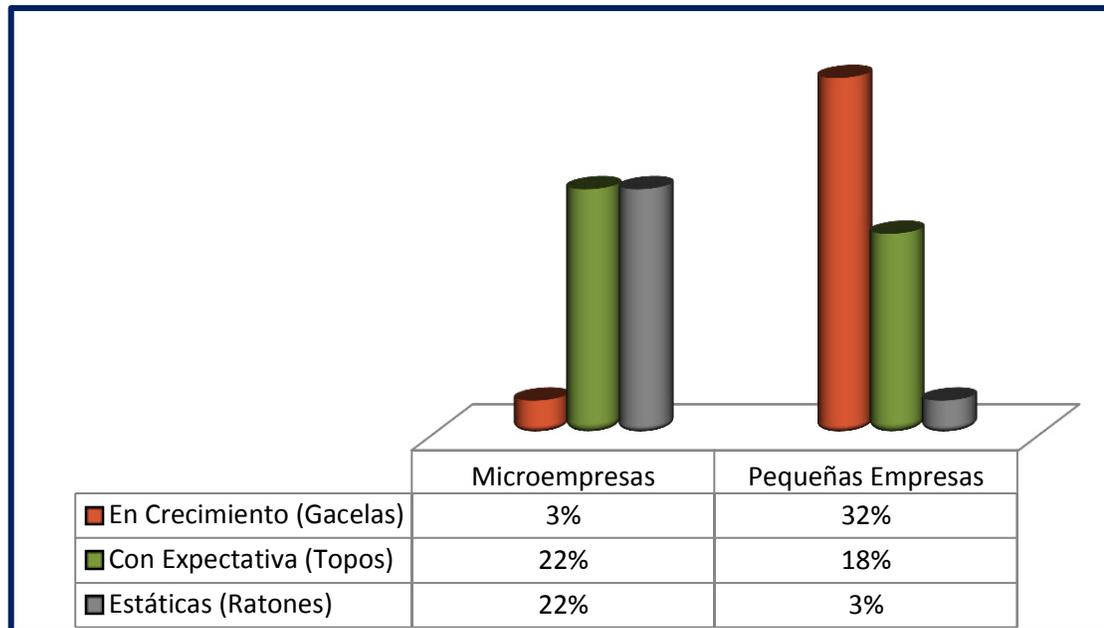
trabajadores. Se estima que estas unidades económicas representan el 95% de las empresas del país y generan aproximadamente el 90% del empleo privado. Se infiere que aportan con el 35% del PIB (entre las Pymes y la microempresas). El perfil del trabajador urbano boliviano es el de empleado por cuenta propia en emprendimientos pequeños. (Los Tiempos, 2013)

➤ **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 gacela. Transversalmente a esta situación, se corrobora la tendencia del alto hacinamiento de microempresas, siendo estas empresas identificadas como estáticas (ratones) y con expectativa de crecimiento (topos). Aun así, también existen pequeñas empresas que no crecen.

²⁰ Por tipo societario a nivel nacional, 75.498 empresas son unipersonales (80%), 16.245 sociedades de responsabilidad limitada (17%), 1.393 sociedades anónimas (1,5 %), 232 sociedades constituidas en el extranjero y 26 sociedades del resto de tipos societarios, según datos de FUNDEMPRESA hasta junio de 2015.

Grafico nro. 13
Crecimiento empresarial de la micro y pequeña empresa La Paz y El Alto



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, es así, que como país extractor de recursos naturales, el aspecto de industrialización, que otros países han desarrollado hace bastantes años, en nuestro medio recién empieza a intentar aplicar nuevos lineamientos para un crecimiento adecuado. Por otro lado, el ecosistema emprendedor no presenta buenas condiciones siendo que la gran mayoría de emprendedores expresaron su desacuerdo con las políticas e instituciones que regulan el entorno del sector.

América Latina es una región de emprendedores; más de la mitad de su fuerza laboral trabaja en pequeñas empresas. Sin embargo, la crónica escasez de innovación en la región frena el crecimiento económico y la competitividad. Así, la región debe generar un ambiente que permita a los emprendedores emerger, competir e innovar. (Banco Mundial, 2013)

➤ **Más de la mitad de las empresas solo tienen expectativa de crecimiento**

Las pocas empresas que están creciendo han atravesado obstáculos grandes para llegar a un cierto nivel de crecimiento, aun así, los emprendedores consideran responsable de las políticas gubernamentales la poca participación de la industria manufacturera en la economía. No obstante, estas pocas empresas que están desarrollándose alcanzaron tal nivel gracias a un esfuerzo muy propio.

Grafico nro. 14
Crecimiento empresarial en la ciudad de La Paz



De acuerdo al estudio realizado, destacan por su alta cantidad las empresas en expectativa de crecimiento (topos) que llegan a más de la mitad en la ciudad de La Paz, cifra mucho mayor que en la ciudad de El Alto; mientras de la urbe alteña resalta la proporción de empresas estáticas (ratones), lo cual establece que la mayor parte del hacinamiento de microempresas al borde del cierre está en la ciudad de El Alto. Del otro lado están las empresas en crecimiento (gacelas) con mayor cantidad en El Alto que en La Paz.

Grafico nro. 15
Crecimiento empresarial en la ciudad de El Alto



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: la crónica falta de innovación en la región. (Banco Mundial, 2013)

➤ **Una mayoría de empresas prefieren ser estáticas**

La mayoría de empresas que no siguen una línea de crecimiento, como son las empresas estáticas (ratones) y empresas con expectativa de crecimiento (topos), han continuado con su actividad a través de los años con pocas expectativas de expansión, por tanto, el objetivo de estas empresas solo está en relación a la subsistencia y generación de recursos mínimos, aspecto que no genera 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 y 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 estas nacionales como externas. (La Patria, 2012)

➤ El crecimiento por Rubros

En el estudio de la industria manufacturera de ambas urbes se analizaron a cuatro rubros, los cuales cuentan con una incidencia importante en el sector empresarial local y así también en el ámbito económico.

En la ciudad de La Paz predominan los establecimientos del rubro de Textiles y Prendas de vestir, con mayor cantidad de microempresas (25% de microempresas y 21% de pequeñas empresas). Las pequeñas empresas incursionan en el rubro de Alimentos y Bebidas²¹ en mayor cantidad (21%) que las microempresas (4%). Es destacable la presencia de pequeñas empresas dedicadas al rubro de Muebles²² en un 13%. En la ciudad de El Alto el rubro de

²¹ Entre los subsectores del rubro de Alimentos y Bebidas esta la producción de helados, productos de panadería y confitería, chocolates, productos gourmet, snacks, embutidos y derivados cárnicos, bebidas no alcohólicas.

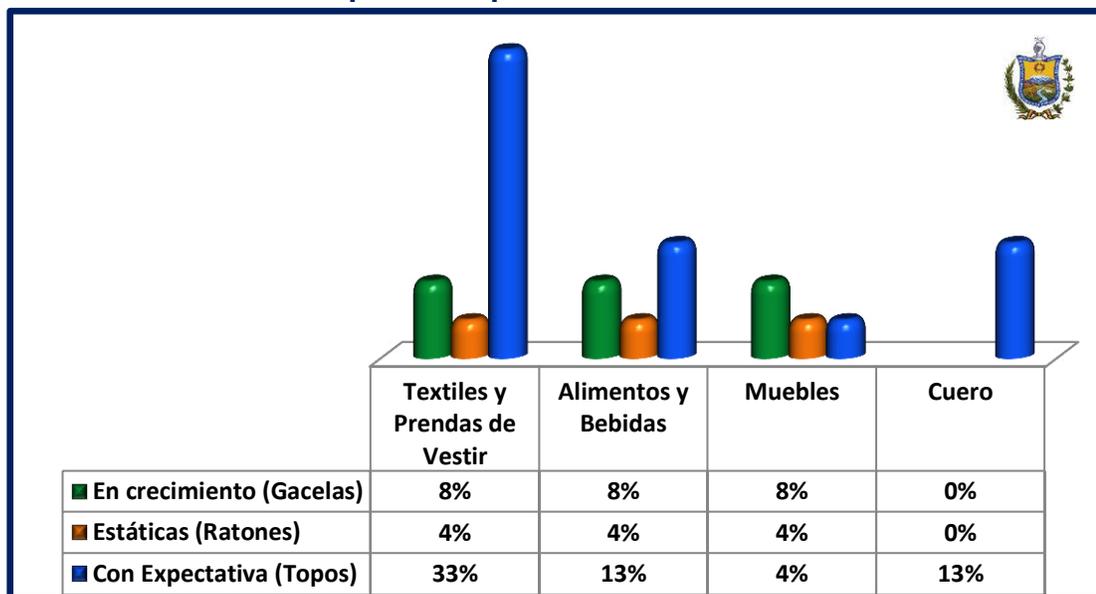
²² En el plan de desarrollo del departamento de La Paz se señala que se concentra casi el 12% del valor total exportado de Bolivia, destacándose entre sus productos exportables, las manufacturas de joyería, textiles y prendas de vestir, muebles y cuero. Las exportaciones paceñas encuentran en los productos manufacturados cerca de las dos terceras partes de sus ingresos de divisas anuales.

En los últimos años, las manufacturas en el departamento de La Paz, presentan una trayectoria de crecimiento en sus niveles de producción, lo que se refleja en un incremento de las exportaciones. Un aspecto importante de esta actividad económica es su amplia diversificación, ya que la estructura de la industria manufacturera, lo mismo que el valor bruto de producción, presentan una interesante diversificación de actividades, sin llegar a una alta concentración en ningún rubro específico.

Textiles y Prendas de vestir sigue siendo el primero en alta cantidad tanto de microempresas como de pequeñas empresas, cada una con 22%. La misma proporción porcentual (22%) se da en el rubro de Alimentos y Bebidas pero solo en pequeñas empresas.

La presidenta de la Cámara de Industria, comercio y servicio de El Alto (CAINCO – El Alto), María Soto, opina que la seguridad otorgada a la inversión ha despertado mayor credibilidad entre los agentes económicos privados, lo que ha repercutido en el crecimiento del comercio, la construcción y el sector productivo desde la transformación de madera, metal mecánica, joyería industrial, transformación de alimentos, bebidas y el gran aporte silencioso de los pequeños, microempresarios y artesanos en diferentes rubros. (Nueva Economía, 2015)

Grafico nro. 16
Crecimiento empresarial por rubros en la ciudad de La Paz

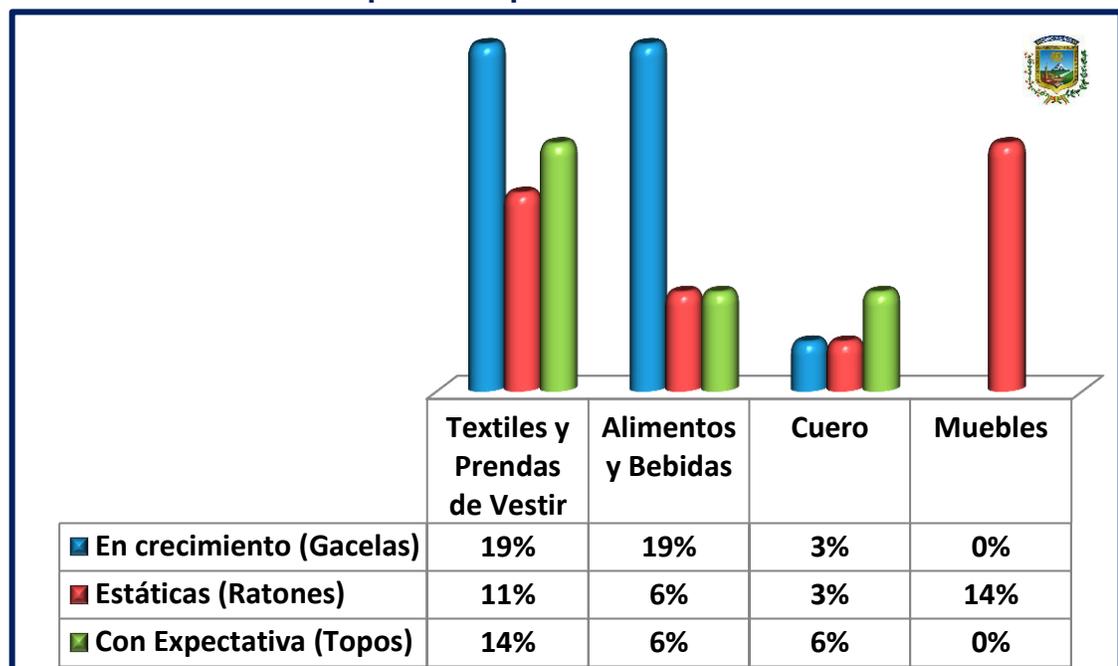


Según al grafico anterior el crecimiento empresarial en la ciudad de La Paz tiene una incidencia similar en los rubros de Alimentos y Bebidas, Textiles y Prendas de Vestir, Madera y Muebles, proporciones que no son

significativamente altas, en otras palabras, el porcentaje de empresas en crecimiento (gacelas) se encuentra en los rubros mencionados; mientras el rubro de trabajos en Cuero en la urbe es el que no muestra ningún efecto de crecimiento. Se destaca la proporción mayoritaria de empresas con expectativa de crecimiento en especial en el rubro de Textiles y Prendas de Vestir seguidos por demás rubros, lo cual significa que priman este tipo de empresas en La Paz, es decir, con un criterio incierto sobre su futuro y expansión.

En el caso de la ciudad de El Alto (siguiente gráfico), las empresas en crecimiento están los rubros de Alimentos y Bebidas, y Textiles y Prendas de Vestir en un porcentaje mayoritario, y en menor proporción en el rubro de Cuero. No se puede afirmar lo mismo del rubro de Muebles, el cual congrega solamente empresas estáticas (ratones), además de una proporción considerable de este tipo de empresas no progresivas a nivel general.

Grafico nro. 17
Crecimiento empresarial por rubro en la ciudad de El Alto



Comparativamente, la ciudad de El Alto presenta un crecimiento empresarial más alto que el de La Paz, sin embargo ambas urbes comparten el hacinamiento de empresas que no crecen. La Paz con muchas empresas con expectativa de crecimiento, y El Alto con bastantes empresas estáticas (ratones).

Otras características de las empresas

➤ Infraestructura y condiciones de trabajo

En cuanto a la infraestructura observada en la mayoría de las visitas realizadas a las empresas, se identificaron características como ser:

Talleres, plantas de producción u otros similares han sido adaptados en los domicilios de los empresarios, sin embargo, con el tiempo, de acuerdo a la mejora de condiciones llegan a ampliar sus lugares de trabajo, ya sea adquiriendo terrenos, o agrandando las construcciones de sus casas.



Las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven no siempre están de acuerdo a un estándar adecuado, siendo que hace falta información y capacitación para corregir aspectos como seguridad y salud industrial. No obstante, estos temas van cobrando importancia una vez que la empresa se va desarrollando y por tanto se industrializa formalmente, lo cual hace obligatoria las mejoras en las condiciones de trabajo.

➤ **Atributos del producto nacional**

Son dos los atributos fundamentales que caracterizan al producto que ofrecen en el mercado: calidad y diseño; además, cabe mencionar que en el rubro de alimentos, prima el atributo de la elaboración y cumplimiento de normas de producción.

Cuadro no. 15
Valoración de los atributos de la producción nacional

	Alimentos	Cuero	Muebles	Textiles
Calidad	Utilización de insumos orgánicos	La calidad del cuero es regular, los productos terminados necesitan ser más trabajados.	La materia prima utilizada es de buena calidad, siendo que se dispone de esta en el medio.	Hay buena tecnología utilizada en los procesos de producción.
Diseño	Buena presentación del producto	Existen pocos buenos diseños. Depende de las habilidades y conocimiento técnico del empresario.	El trabajo de los diseños de los muebles son buenos, aun así, no se valora este aspecto en el mercado.	Son pocos los empresarios que presentan buenos diseños; hace falta mejorar este aspecto.
Elaboración	Cumplen con la normas de producción	Hace falta estándares de calidad para obtener mejoras.	La maquinaria es básica en el rubro	El proceso de producción es sencillo en la mayoría.

Los atributos encontrados por rubro tienen relevancia de acuerdo a la forma de producción, conocimiento y experiencia del emprendedor. Durante la investigación de campo se observaron tales atributos descritos en concordancia

a la opinión del empresario respecto de su producto, es así que, el empresario valora su producto y en la mayoría de los casos estudiados tienden a hablar de calidad en el producto final. Asimismo, es característico el aspecto de diseño, que en opinión de los empresarios, es un atributo importante en la creación e innovación de procesos .

Se observaron también otros aspectos como la falta de innovación y calidad regular de los productos que no cumplen condiciones para exportar o abrir nuevos mercados, sobre todo en el rubro de textiles. Al respecto, tampoco se conocen a profundidad los estándares de calidad en la producción de bienes a nivel general en ambas ciudades, situación que requiere de capacitación en los empresarios, además hay desconocimiento sobre las certificaciones requeridas para fabricar un producto de calidad que sea valorado en el mercado local y externo.



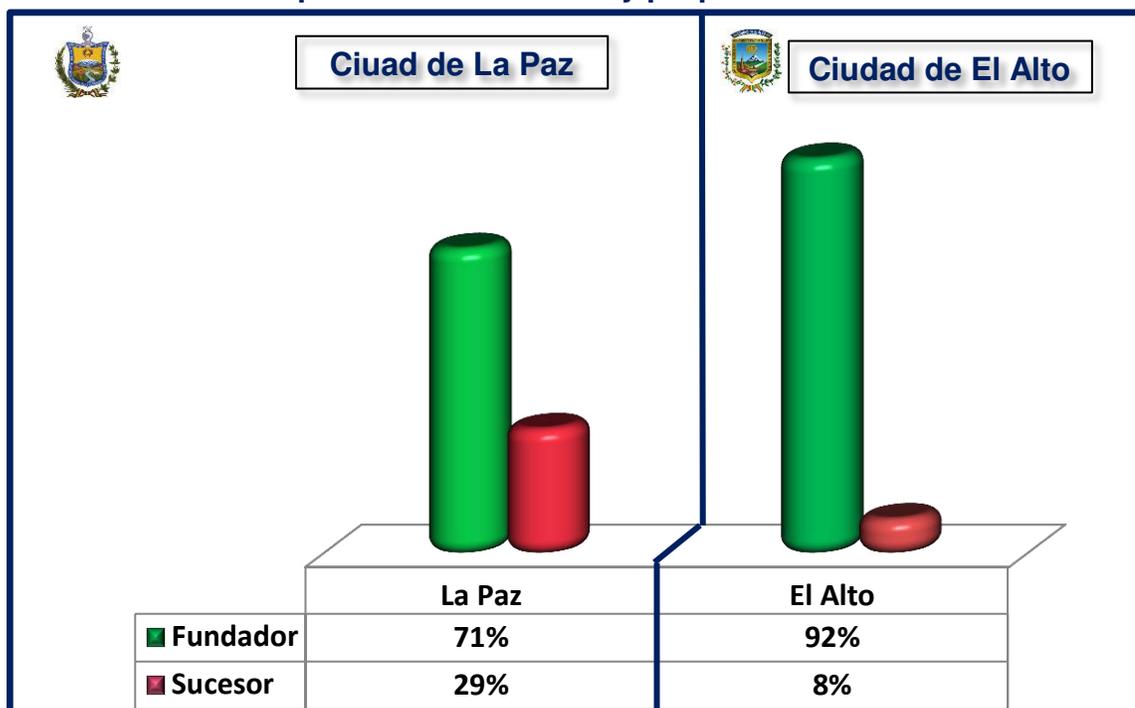
Los empresarios bolivianos deberán mejorar sus procesos de producción para bajar costos, y el precio de los artículos. El sector privado sostiene que los productos elaborados en el país son competitivos hasta la puerta de la fábrica, pero al llegar a los mercados el valor sube, el problema sería la infraestructura vial. Los consumidores se preguntan ¿cómo es posible que en un Supermercado se encuentre una piña enlatada hecha en Bolivia a Bs 18.20 y una a Bs 17.00 hecho en Asia?, la respuesta apuntaría al uso de la tecnología de punta, y a la mano de obra calificada. (Economía Boliviana, 2013)

Características de los empresarios

- **La mayoría de los empresarios actuales son fundadores de sus empresas**

La estructura de propiedad de los dueños de las MyPEs estudiadas, tienen tendencia a ser empresas familiares; el siguiente gráfico muestra cuantos son propietarios fundadores y cuantos sucesores, éste último referido a descendientes familiares de los dueños de las empresas.

Gráfico nro. 18
Proprietarios fundadores y propietarios sucesores



Se aprecia un porcentaje mayoritario de propietarios fundadores de las empresas estudiadas en la ciudad de El Alto, tendencia que destaca el desarrollo de la creación de empresas en el sector, considerando que gran parte de los emprendedores tienen de 35 a 45 años de edad. En ese sentido, el resto de empresarios llegan a una edad promedio de 55 años en adelante, situación que explica el porcentaje de propietarios sucesores, mismos que son

hijos de los propietarios fundadores y que ahora se encargan del manejo del negocio. Este aspecto de la sucesión hereditaria del negocio se presenta más en la ciudad de La Paz, donde existen empresas con más de 60 años en funcionamiento y llegan a tener en su directiva hasta una tercera generación de propietarios sucesores. En la ciudad del El Alto las MyPEs son recientes en el sector productivo, y por tanto el manejo continúa a cargo de quienes fundaron dichas empresas.

➤ **La experiencia previa de los emprendedores en las ciudades de La Paz y El Alto**

La experiencia previa es una característica muy común en los emprendedores dedicados a la actividad manufacturera, que reconocen que antes de incursionar en un rubro productivo es importante conocer la actividad económica que se va a realizar.

Grafico nro. 19
Experiencia previa de los empresarios



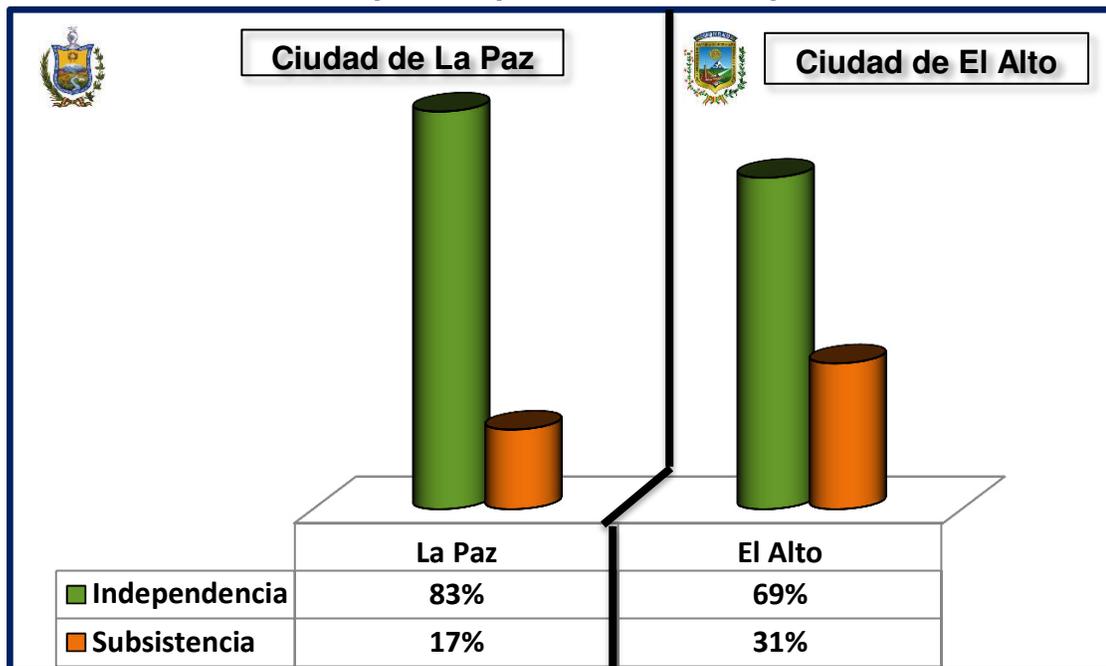
A momento de conocer la trayectoria empresarial de los propietarios de las MyPEs, se enfatizó en cual había sido la experiencia previa del empresario en el rubro al cual se dedican en la actualidad, en ese sentido, el anterior gráfico

expresa que la gran mayoría de los emprendedores han contado con una experiencia previa, generalmente trabajando como operarios en talleres locales o en el interior del país, e incluso en el exterior, casos que se presentaron generalmente en los rubros de confección de textiles, trabajos en cuero, y fabricación de muebles. Los emprendedores que no contaron con una experiencia previa encontraron una oportunidad de negocio a la cual dedicarse, por tanto, estos emprendedores están más enfocados a la administración del negocio, e intervienen poco en los aspectos técnicos de la parte productiva.

➤ **Motivos para emprender: Independencia o subsistencia**

Los motivos por los cuales se emprende se basan en dos aspectos fundamentales, uno tiene que ver con la independencia financiera y laboral que desea un emprendedor, mientras que el otro aspecto es contrario, y tiene que ver con la subsistencia que busca cualquier persona para poder mantenerse económicamente.

Grafico nro. 20
Razones para emprender de los empresarios



En ambas ciudades el porcentaje de emprendimientos por independencia es alto, lo cual indica que el surgimiento de los emprendimientos en La Paz y El Alto nacieron impulsados por la necesidad de tener ingresos de forma independiente, y donde tuvieran autonomía en la toma de decisiones sobre su situación económica, razón por la cual se buscan oportunidades de negocio y se crea una empresa. Por otro lado, se reduce la tasa de desempleo generando nuevas fuentes de trabajo, que además impulsa la producción manufacturera nacional. Para ello, estos emprendedores se apoyan en aspectos como el conocimiento académico o empírico, que han adquirido en el rubro o en otros de manejo empresarial, además de mostrar una actitud de satisfacción por el trabajo que realizan.

3.3.2. Análisis de factores que impulsan el crecimiento

Para realizar un análisis adecuado del tipo de empresas descritas, se aplicaran los factores de crecimiento mencionados en el capítulo uno.

Cuadro nro. 16
Factores del Crecimiento Empresarial

Factores internos	Factores externos
<ul style="list-style-type: none">• Antigüedad del negocio• Número de empleados• Gestión de conocimiento del emprendedor• Actitud y visión del empresario	<ul style="list-style-type: none">• Maquinaria y tecnología• Desarrollo de empresas en el medio• Financiamiento• Mercados• Apoyo gubernamental

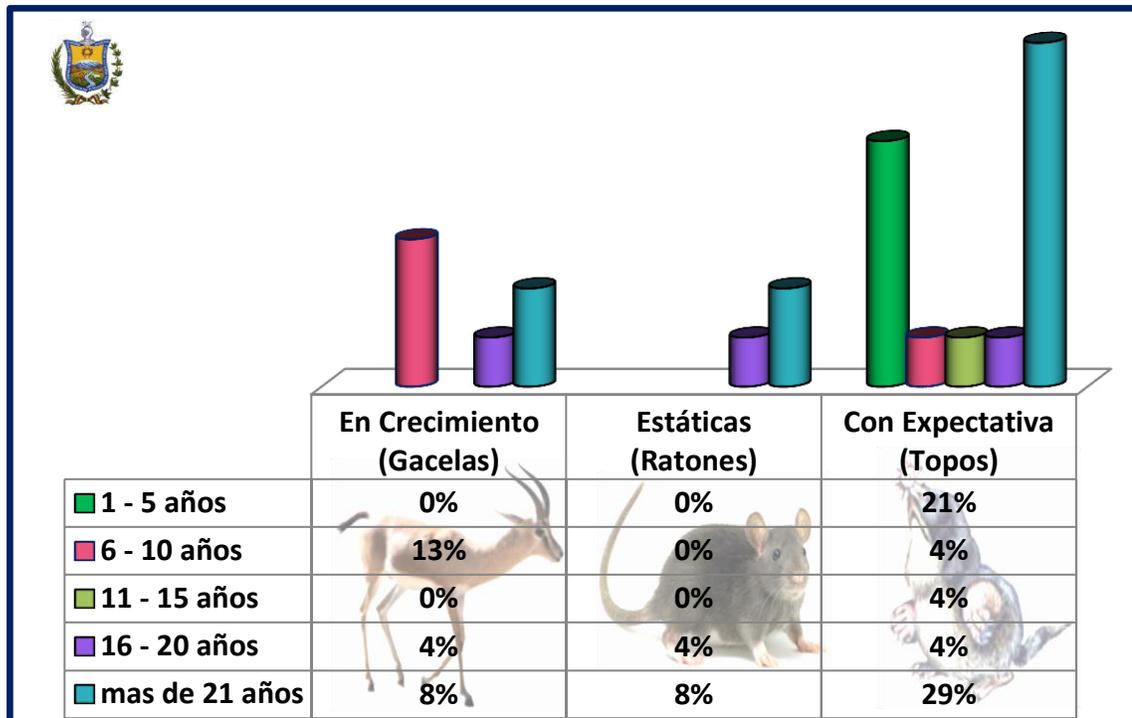
a) Factores Internos

- **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 nuestro medio el crecimiento empresarial se da de manera

gradual, puesto que 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.

Grafico nro. 21
Edad del negocio y crecimiento empresarial - Ciudad de La Paz

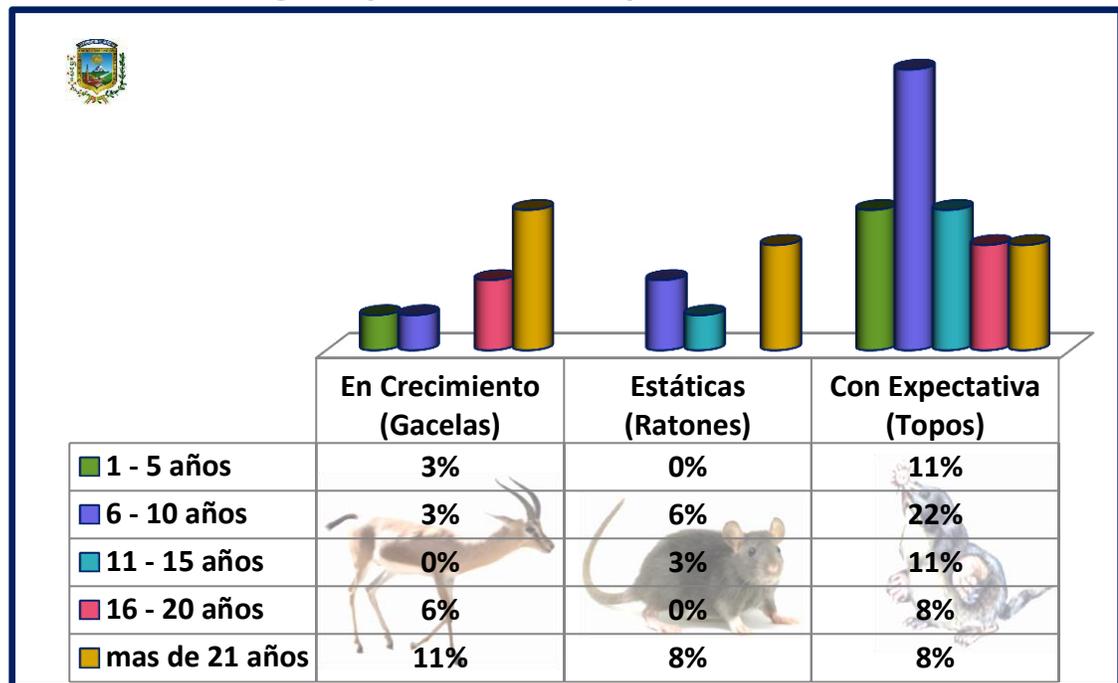


Las empresas en crecimiento (gacelas) en la ciudad de La Paz se encuentran en un rango de 6 a 10 años, a ello se debe su crecimiento gradual. El otro porcentaje empezaron a crecer después de 16 y más años de establecerse, aunque esto último se considera como un crecimiento moderado, es decir, no han tenido un ritmo de desarrollo adecuado.

La tendencia continúa con las empresas estáticas, que están en un rango de 16 años en adelante, no desean crecer a pesar del tiempo y simplemente están sobreviviendo, situación que significaría el cierre de estas empresas en lo posterior. 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.

Grafico nro. 22
Edad del negocio y crecimiento empresarial Ciudad de El Alto



En la ciudad de El Alto la tendencia de empresas en crecimiento se presenta de 21 años en adelante, es decir, requieren de algunos años más para empezar a crecer, mientras una reducida proporción inicia su crecimiento entre los 5 a 10 años de establecerse. En el caso de las empresas estáticas, resalta una proporción que esta más de 21 años sin crecer. Por otro lado, las empresas con expectativa de crecimiento, 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 tanto internas como externas sean las adecuadas para que el emprendedor decida crecer.

El número de empleados influye en el crecimiento

De acuerdo a la clasificación empresarial en Bolivia, las micro y pequeñas empresas tienen la siguiente definición en cuanto a la cantidad de empleados que manejan:

Cuadro no. 17

Definición de microempresa y pequeña empresa en Bolivia

TAMAÑO DE EMPRESA	Según instituciones:	
	ASFI	MDPyEP
	Número de Empleos	
Microempresas	1 – 10 Trabajadores	1 – 9 Trabajadores
Pequeña Empresa	11 - 30 Trabajadores	10 - 19 Trabajadores

La clasificación empresarial según número de empleados elaborado por las instancias correspondientes, manejan estándares elevados en cuanto a la cantidad de trabajadores que debiera tener una microempresa en el medio empresarial. En el estudio realizado, el número de empleados en microempresas de ambas urbes llegan a los siguientes rangos:

Cuadro no. 18

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

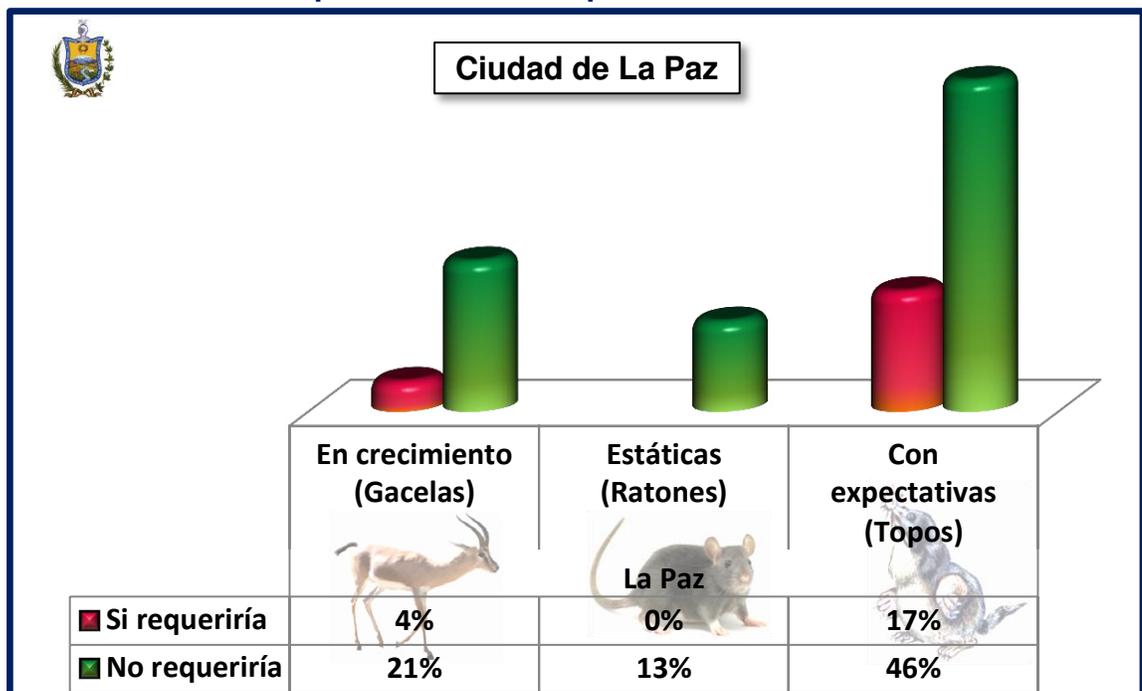
Clasificación	Número de Empleados				Total
	1 - 4 empleados	5 - 9 empleados	10 - 15 empleados	Más de 16 empleados	
Microempresa	60%	37%	3%	0%	100%
Pequeña Empresa	7%	40%	13%	40%	100%

Se puede afirmar que existe una variación sustancial, ya que la mayoría de las microempresas emplean de 1 a 4 trabajadores. En la pequeña empresa llegan a generar de 5 a 9 empleos, resultado de la automatización y cargas sociales que la empresa en general no puede soportar. Aunque el número de empleados que

manejan las pequeñas empresas se encuentran relativamente en los rangos que definen las instituciones como el Ministerio de Desarrollo Productivo, hay casos en que las pequeñas empresas trabajan con una cantidad de empleados por debajo del rango dispuesto.

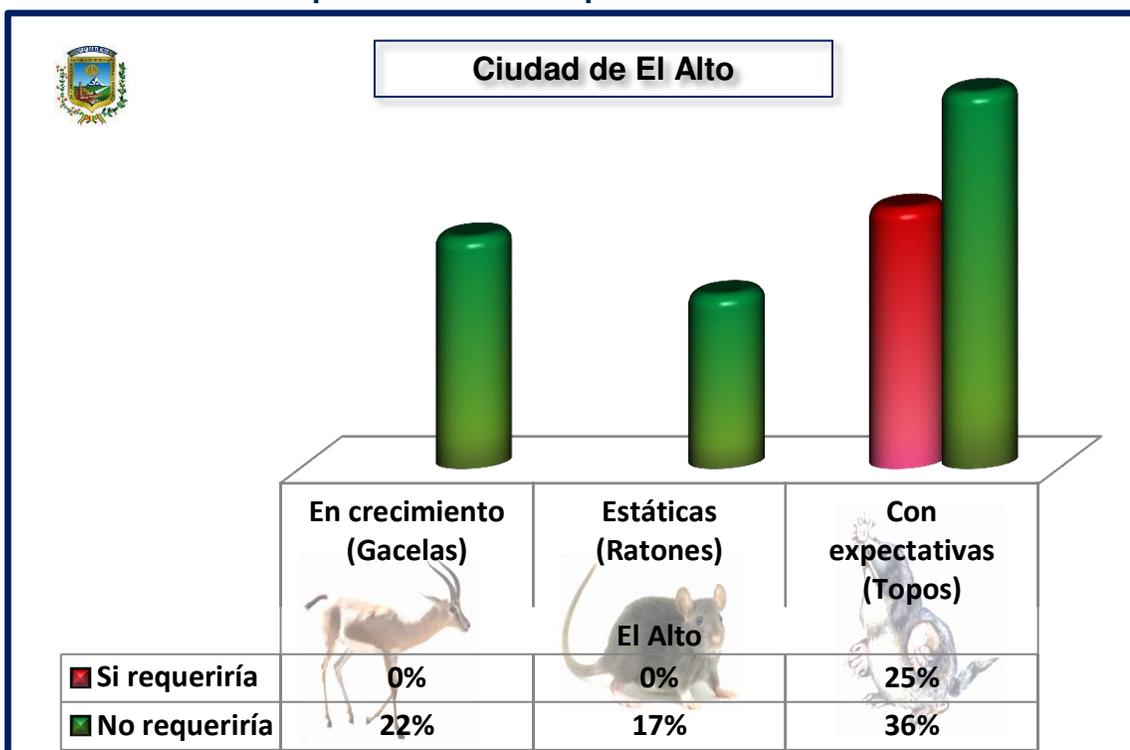
Al respecto, el análisis de la capacidad de empleabilidad, mismo que consiste en que tipos de empresas están dispuestas a emplear más gente, presenta los siguientes datos.

Grafico nro. 23
Requerimiento de empleados Ciudad de La Paz



De acuerdo al anterior gráfico, 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 mencionados 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.

Grafico nro. 24
Requerimiento de empleados Ciudad de El Alto



Un informe de la Cámara Nacional de Comercio manifiesta que las empresas unipersonales generalmente son comerciales, y microempresas de manufacturas son familiares y emplean pocas personas para evitar la carga social. A su vez el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), analizan que Bolivia en general no tiene buenos empleos, como se los denomina “de calidad”. “Pese a los indicadores macroeconómicos de bonanza que muestran el crecimiento récord de empresas, se generan pocos empleos, y la mayoría de esos pocos empleos son poco dignos, pues se muestra que más del 80 por ciento de las empresas son unipersonales”.

Según el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), “El trabajo en la ciudad de El Alto todavía es informal, pasajero. Allí se necesitan empleos a largo plazo y con población asegurada”, explican desde esta institución. Un informe del CEDLA de 2011, sobre calidad de empleo en El Alto, indica que el

78,1% de los trabajadores no asalariados se desempeña en condiciones de precariedad extrema, el 1,9% en precariedad moderada y el 20% en no precarias. (Economía Bolivia, 2015)

➤ **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 que el empresario ejecuta en su empresa. Cuando los conocimientos aplicados son empíricos, la parte técnica-productiva y administrativa del negocio no tiene el desarrollo adecuado; empero, el aplicar conocimientos académicos tampoco llega a ser determinantes para la evolución de los emprendimientos.

Los conocimientos que aplican los empresarios a la actividad económica en que trabajan, provienen de: a) De la experiencia, por tanto el conocimiento es empírico, referido generalmente al aprendizaje auto gestionado que recibieron en actividades previas, además de



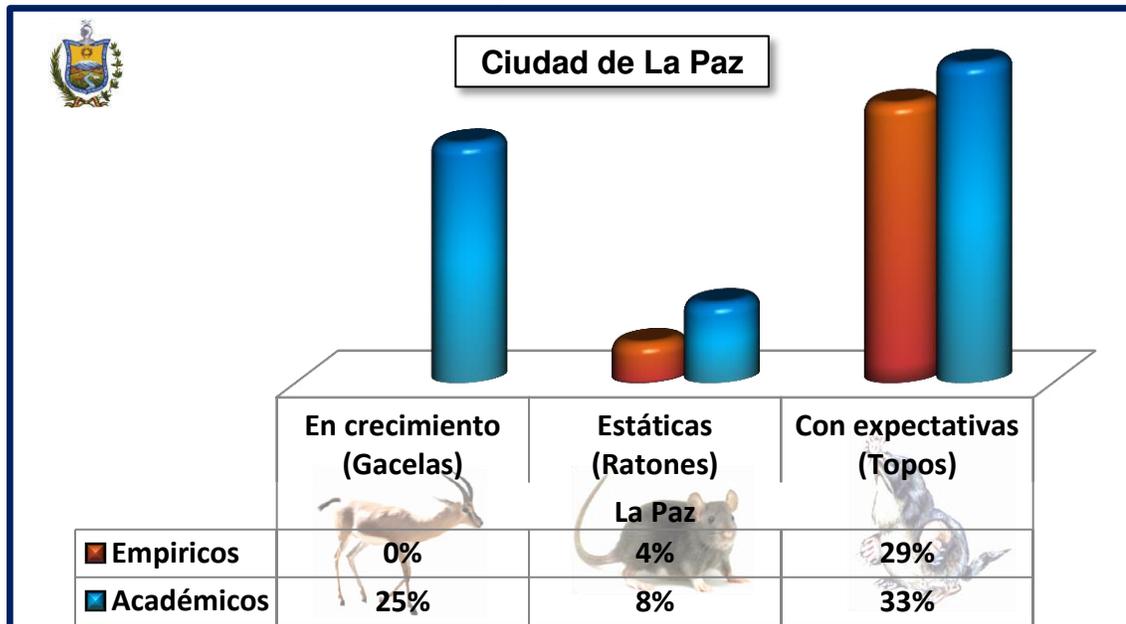
aprender del rubro con sus propias familias. b) De carácter académico, mismo que está inmerso en el aprendizaje de acuerdo a estudios universitarios y especialización en el ramo en que trabajan, además que al mismo tiempo cuentan con una experiencia previa. El siguiente cuadro expresa la diferencia de los tipos de conocimientos que aplican los emprendedores en ambas ciudades.

Cuadro no. 19
Conocimientos de los emprendedores

Ciudades	Emprendedor con Conocimientos		Total
	Empíricos	Académicos	
La Paz	33%	67%	100%
El Alto	56%	44%	100%

Resalta la presencia de emprendedores con conocimientos académicos en la ciudad de La Paz. Por otro lado, 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 nacionales, razón por la cual existe un porcentaje significativo de aplicación de conocimientos adquiridos por su experiencia.

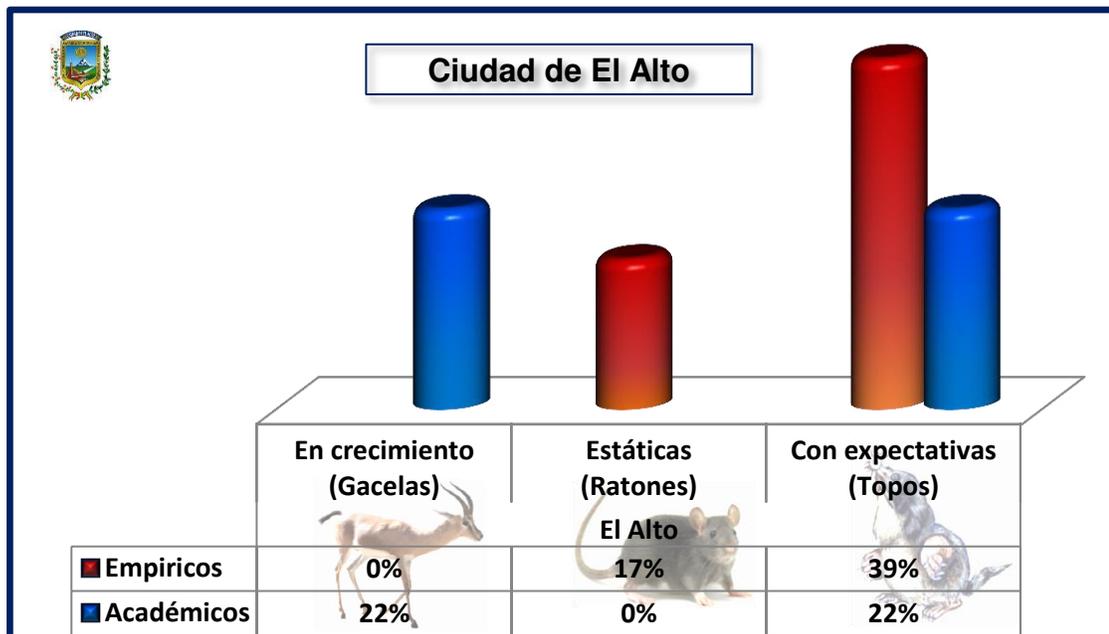
Grafico no. 25
El conocimiento del emprendedor de la ciudad de La Paz



Actualmente desde el Estado se apunta a crear instancias para capacitar y dar asistencia técnica a emprendedores de departamentos del eje troncal del país.

Estos son los Centros de Innovación Productiva (CIP), según información proporcionada por PRO Bolivia. Otras instituciones como INFOCAL, CITE, también ofertan capacitación técnica, sin embargo, en palabras de los empresarios, estos centros de formación brindan conocimientos muy básicos, y que por otro lado aún están en desarrollo, lo cual se refleja en la mano de obra que generalmente no es calificada para micro y pequeñas empresas que necesitan de recursos capacitados cuando la manufactura debe ser de nivel.

Grafico nro. 26
El conocimiento del emprendedor de la ciudad de El alto



Los gráficos anteriores expresan la correspondencia entre la aplicación de conocimientos académicos y las empresas en crecimiento denominadas “gacelas”, que pueden apreciarse en ambas ciudades, es decir, aquellos emprendedores que adquirieron preparación académica y la aplican al desarrollo de sus negocios tienen la tendencia a crecer, siempre y cuando se enfoquen en esa línea. Por otro lado, se encuentra que tanto las empresas estáticas o “ratones” y empresas con expectativa de crecimiento o “topos” en ambas urbes, pueden funcionar ya sea con aplicación de conocimientos

empíricos o académicos, lo cual demostraría que el crecimiento no estaría ligado totalmente a la preparación académica. Tal como se ve en la gráfica, incluso habría empresas estáticas, donde los dueños tienen conocimientos académicos, o el otro caso, en el que hay un alto porcentaje de empresas con expectativa con conocimientos empíricos en la ciudad de El Alto, que podrían tener un potencial de crecimiento a futuro.

En cuanto al manejo de costos de producción y contabilidad en las MyPEs, el 80% de empresarios con preparación académica por lo general aplican en sus empresas estos instrumentos de control financiero de acuerdo a la metodología adecuada. Del otro lado, el



90% de emprendedores con conocimientos empíricos manejan estos instrumentos según su experiencia y aprendizaje propios; muchos de ellos resaltan la importancia de capacitarse en estas áreas para una mejor administración de su negocio

➤ **Actitud y visión de los empresarios**

La actitud es un factor vinculado al deseo de éxito personal y 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 actitudes más notorias en las empresas de mayor dimensión donde el equipo directivo se ve motivado por el éxito de sus carreras personales.

“Lo que siempre aprendimos nosotros es no caer, es decir, tuvimos dos perdidas y no por esas pérdidas te vas a salir del negocio, uno debe seguir adelante, tarde o temprano se abren puertas y oportunidades”

-Empresario del rubro de textiles-

Cuadro nro. 20

Atributos de un emprendedor en crecimiento (gacela)

Actitud del empresario	
	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

Se ve favorable que aquellos empresarios que tienen una visión positiva empresarial, se encuentren en el conjunto de empresas en crecimiento o “gacelas”, es decir, uno de los factores importantes para el crecimiento empresarial es la actitud positiva del empresario. El cuadro anterior rescata los atributos identificados en empresarios que están en crecimiento, así, mucho de su actitud está reflejado en el avance de sus empresas.

El deseo de superación también está presente en los demás tipos de empresarios, sin embargo, en empresas estáticas o “ratones” la visión y perspectiva de crecimiento llega a ser débil o negativa, y tal efecto puede llegar a reflejarse en el negocio que manejan que por lo general es de sustento. En el caso de empresas con expectativa o “topos”, el atributo actitudinal del

empresario es generalmente de expectativa, es decir, cuando responden sobre la visión que tienen de su empresa, sus opiniones aúnan interés y esperanza en torno a querer crecer y expandirse en el mercado, lo cual expresa incertidumbre, y solo se queda en un deseo a futuro, lo que comprende su posición como empresas que prefieren no crecer, más que todo por comodidad, o porque no lo ven necesario. Aun así, estas empresas tienen el potencial de crecer, siempre y cuando decidan hacerlo en el momento adecuado.

“Mi meta para el futuro es poder exportar directamente al extranjero sin la necesidad de acudir a empresas como intermediarios, para esto necesito capacitarme, en exportaciones y administración de negocios”

-Emprendedor de la ciudad de El Alto-

Sobre sus motivaciones para ser emprendedores, muchos de ellos enfatizaron sus propósitos en la importancia de seguir incentivando la producción nacional, el compromiso con el cliente, seguir generando empleo, aportar creando empresas para el país, ofrecer un producto de calidad, entre otros. También resalta en algunos empresarios la motivación por la expansión de su empresa y seguir creciendo como empresario a través de la acumulación de más conocimiento y experiencia, asimismo, anteponen a sus familias como su impulso para continuar trabajando. Otros indicaron que su única motivación es continuar produciendo como medio de sustento (propietarios de empresas “ratones”).



b) Factores externos del crecimiento empresarial en urbes de La Paz y El Alto

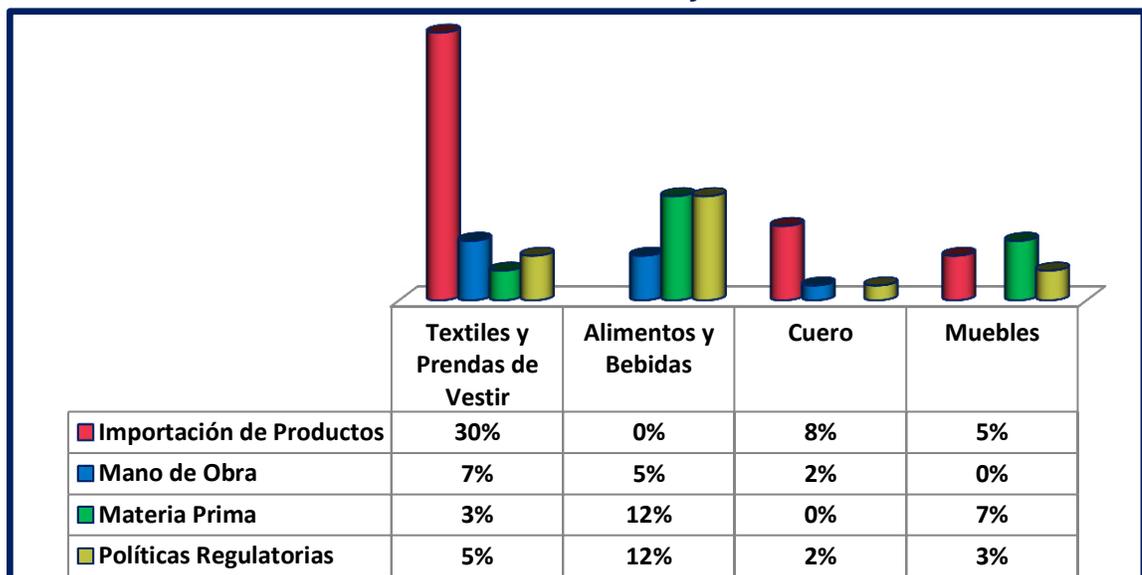
Tal como explica la teoría, los factores externos que intervienen en el crecimiento empresarial, cumplen una función económica, social, política y tecnológica, esencial para el desarrollo del sector, sin embargo, son estos factores los que pueden limitar o impulsar el desarrollo y crecimiento de las MyPEs de forma significativa pero no absoluta, aun así, su influencia tiene un impacto notorio en el desenvolvimiento de la empresa.

➤ **Aspectos que afectan al crecimiento de los emprendimientos en las ciudades de La Paz y El Alto**

Existen elementos que intervienen de forma desfavorable al desarrollo de las empresas, mismos que, siendo externos, por lo general no llegan a ser manejables, y que dependiendo mucho del contexto, podrían ocasionar perdidas y perjuicios que al final se convierten en el cierre del negocio cuando la inexperiencia del empresario no ha permitido afrontar ciertas crisis que normalmente se dan durante el desarrollo de la empresa.

Grafico nro. 27

Aspectos que Afectan el Desenvolvimiento de las Empresas por rubro en las ciudades de La Paz y El Alto



Mano de obra: Este aspecto referido a la capacidad óptima de trabajadores con los que se cuenta en la organización, influye más en empresas en crecimiento, puesto que estas, según su progreso hacen mejoras en sus procesos productivos, lo cual implica obtener un mejor personal, aspecto que presenta debilidad en el entorno del país, ya que en muchos casos no hay un personal técnico capacitado y calificado, que siga la línea adecuada del desarrollo de la empresa.

Materia prima e insumos: Resalta la necesidad de contar con materias primas e insumos de calidad para mejorar el producto, estos elementos son escasos en el medio nacional y tienen que ser importados, tal como expresaron los emprendedores de los rubros de Alimentos y Muebles con mayor énfasis. Cabe mencionar, que este tipo de aspectos influyen más en empresas que buscan el crecimiento mediante la mejora de sus productos, es decir, empresas “gacelas”.

Importación de productos:

“La ropa china y coreana, eso nos está matando poco a poco, antes no existía tanta ropa importada, pero ahora esta ropa está invadiendo el país”

-Emprendedor en Prendas de vestir-

Este aspecto de la importación implica la entrada de productos asiáticos o de otras regiones extranjeras con bajos precios en el mercado, siendo actualmente unas de las realidades que están “destruyendo” a la industria nacional, principalmente del rubro de Prendas de vestir en ambas urbes, además de la entrada de ropa usada, siendo otro de los perjuicios centrales o incluso inductor del cierre de empresas de quienes trabajan en confecciones; también ha influido a emprendedores de productos en cuero. En la misma línea, este aspecto ha afectado negativamente también al rubro de Muebles por la

importación de muebles chinos, brasileros, y otros, con precios con los que no se compite fácilmente, de acuerdo a lo expresado por los productores.

Políticas regulatorias:

“Los impuestos sacan fondos de nuestros sectores, aparte que de todo sacan multa; o la alcaldía con las inspecciones, si no cumple multa, todo es multa. Se quiere hacer las cosas bien, pero siempre viene alguien y pone trabas, entonces para qué ser formal.”

-Empresario paceño del rubro de muebles-

A nivel general el aspecto de las políticas públicas del entorno externo, influyen negativamente en el crecimiento de los emprendimientos en ambas urbes, marcando una presencia en los cuatro rubros con un total de 22%. Asimismo, los empresarios mencionaron en su mayoría no estar de acuerdo con normativas que no apoyan al sector, o enfatizando que las instituciones creadas para estos asuntos no son administradas adecuadamente, por tanto, el apoyo e impulso al sector es ineficaz, o peor aún, es inexistente, según experiencia de los empresarios.



Al respecto Humberto Vacaflor, periodista especializado en Economía, señala "La situación del empresariado boliviano es muy lamentable, no hay perspectivas incluso de que existan garantías de seguridad jurídica. Las

principales actividades en su mayoría se refugian en servicios, pero en un ámbito informal cada vez más creciente operados por contrabandistas y el narcotráfico". Entre otros, representantes de la Cámara Departamental de la Pequeña Industria y Artesanía CADEPIA La Paz, insisten en que se debe luchar contra el contrabando de ropa a medio uso que causó el cierre de muchos talleres que confeccionaban ropa y ahora es causante de la caída de Enatex. Además manifiestan que los comerciantes de calzados peruanos, chinos o ropa usada no tributan al fisco como los microempresarios, lo que encarece los costos de producción. (El Día, 2013)

A nivel general "Las unidades productivas no están en condiciones de soportar todas estos aspectos, más aun, con un doble aguinaldo que el Gobierno impone. Esto está haciendo que se cierren muchas empresas y el mercado laboral se está contrayendo", indican fuentes de la Federación de la Micro y Pequeña Empresa (FEDEMYPE) La Paz. Además, señalan que el Ejecutivo considera a este sector para temas económicos, políticos y sociales como el alza salarial. Los sectores de textiles, cuero y alimentos son los que se ven afectados siendo que "son situaciones que están llegando a sacrificar a las empresas", remarcaron desde CADEPIA.

Estos últimos aspectos descritos, influyen en cualquier tipo de empresas, ya sean "gacelas", "ratones" o "topos", sin embargo, los efectos son distintos. Los propietarios de empresas en crecimiento, según su experiencia han encontrado mercados en los cuales no compiten con la importación, y prescindan del apoyo de políticas, demostrándose que su crecimiento respondería al manejo de variables internas de la empresa. Mientras que empresas "topos" tienden a esperar algún apoyo para comenzar a crecer o prefieren no hacerlo, además de hacer "guerra de precios" para enfrentar de alguna forma a la importación de productos. En empresas "ratones" existiría dependencia de estas políticas de apoyo, además de aplicar precios bajos para ganar lo mínimo.

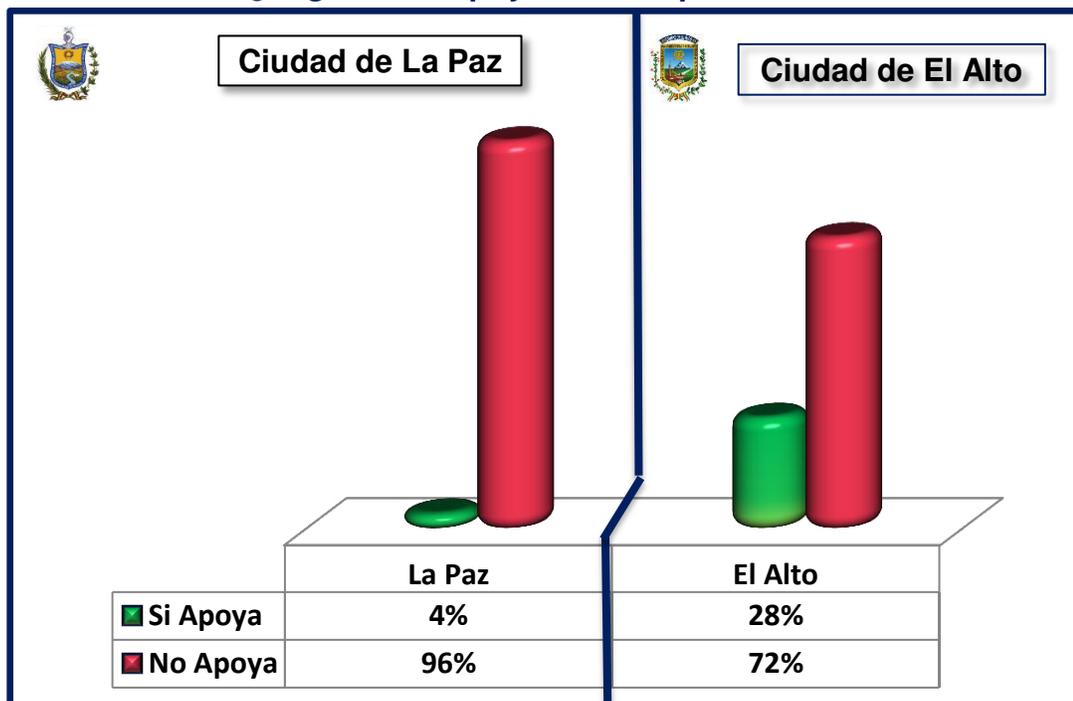
➤ El apoyo gubernamental sin impactos en el sector

“El gobierno siempre pone obstáculos, el doble aguinaldo es muy injusto. La parte laboral está en contra de los empresarios. Dicen que el gobierno es de los pobres pero quien les da trabajo somos los empresarios”.

-Empresario paceño del rubro de muebles-

Uno de los actores de apoyo al sector empresarial en el país es el propio gobierno, en la medida que mediante la creación de políticas públicas de apoyo a la creación de empresas y su impulso al desarrollo, se generará un progreso sostenible de nuestro medio. Por otro lado, el ecosistema emprendedor esta principalmente regulado por las medidas y decisiones que tomen los gobernantes de manera que tales disposiciones afectaran negativa o positivamente, no solo al sector sino también a la economía en general.

Grafico nro. 28
¿El gobierno apoya a los empresarios?



El panorama es bastante claro a momento de hacer objetivo el apoyo que brinda el gobierno al sector manufacturero, que desde el punto de vista de los emprendedores de las ciudades de La Paz y El Alto, es prácticamente negativo. Así, los empresarios mencionaron, que son más las medidas negativas que positivas las que “respaldan” al sector, principalmente de micro y pequeños empresarios. Disposiciones tales como el doble aguinaldo, leyes a favor y con preferencia del trabajador, créditos financieros que benefician más a las grandes empresas, políticas impositivas que “ahogan” a los empresarios para obtener más recursos a favor del estado, falta de mercados con tecnologías actualizadas, entre otros; estos vendrían a ser causantes, dentro de los factores externos de crecimiento, del poco desarrollo de las empresas, o en su caso están generando “mortalidad” o cierre de varias empresas en los últimos años.

“Cuando suben los sueldos, tendría también que subir mis precios pero si hago eso nadie me va a comprar. Antes fui obrero, ahora que soy empresario no veo que el gobierno me apoye, hace tantas cosas que benefician a pocos”.

-Empresario del rubro de Prendas de vestir-

Los gobiernos han creado instituciones y ministerios para la regulación y apoyo al sector de emprendimientos, los que no están siendo administrados adecuadamente, y por ende no generan cambios favorables al aparato productivo nacional. Al respecto afirman, "El Estado debe reconocer, que no es el gran generador de empleos. El verdadero motor de desarrollo es la iniciativa de la gente, de los emprendedores y empresarios. Por tanto, el Estado no debe dirigir, orientar, reglamentar esas iniciativas; debe apoyarlas y respaldarlas", preciso Roberto La Serna, Economista de la Fundación Milenio.

La Cámara Nacional de Industrias y Cámara Departamental de La Paz, menciona que el retraso en la aprobación de una nueva Ley de Inversiones

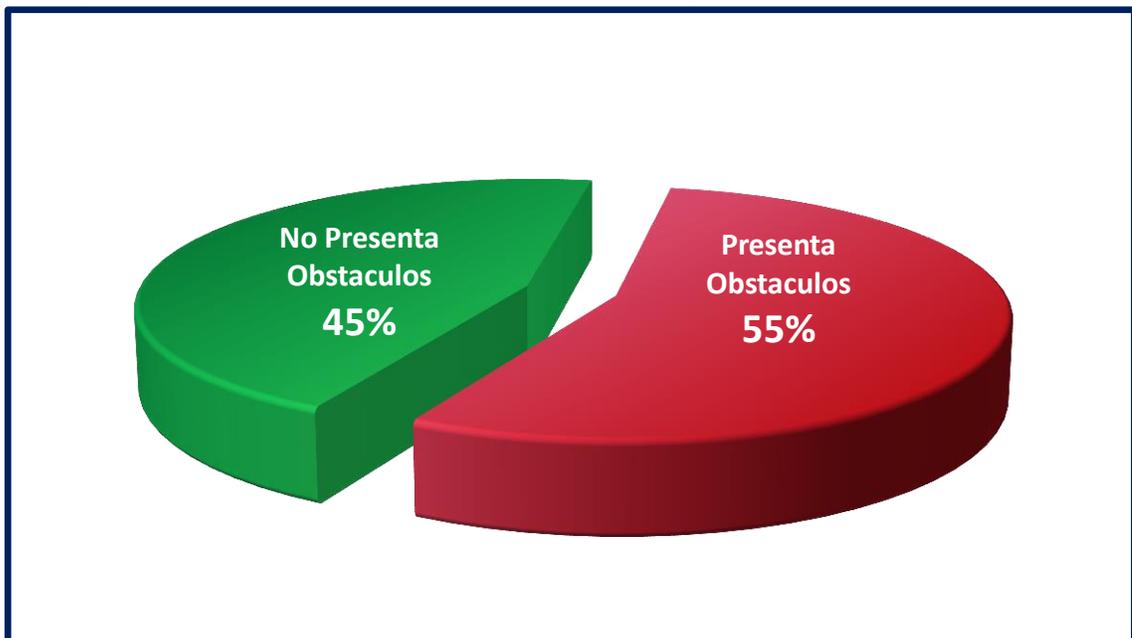
forma parte de los obstáculos que evitan avanzar en la industrialización del país, a ello se suma la falta de normativa en general. Desde la promulgación de la Nueva Constitución Política del Estado, no ha sido aprobada una sola Ley que regule aspectos económicos fundamentales. “Sin ninguna duda, el ambiente de incertidumbre sobre la normativa, la falta de comunicación entre el empresariado industrial y el Gobierno y la escasa previsión en decisiones de política pública en materia económica, retrasan el desarrollo industrial del país”, resumen los problemas que enfrenta el emprendimiento privado. (Economía Boliviana, 2013)

➤ **Perspectiva de la creación y desarrollo de empresas en el medio**

Dentro de los factores externos de carácter político que afectan en un inicio a los emprendimientos, se evaluaron las ventajas y desventajas del entorno sectorial a momento de crear y desarrollar una empresa. La importancia de este aspecto radica en el punto de vista que tiene el empresario respecto del ingreso al medio empresarial.

Grafico nro. 29

¿Presenta obstáculos establecer una empresa en nuestro medio?



El 55% de los entrevistados tanto en la ciudad de La Paz como en la ciudad de El Alto, mencionan que el establecimiento de una empresa en el sector presenta obstáculos, situación que se debe en su mayoría a una excesiva tramitación en las instituciones que se encargan de registrar las actividades económicas que se generan en el medio (Fundempresa, Impuestos Nacionales, Pro Bolivia), asimismo, indicaron que no se genera ningún tipo de retribución o ayuda de parte de estas instituciones. El otro 45% expresa la inexistencia de obstáculos en el ingreso al sector empresarial, sin embargo, mencionan que los impedimentos reales se generan durante el desarrollo de sus empresas, donde las instituciones que realizan control de las normativas, reglamentos y aportes de los empresarios aplican una excesiva severidad, traduciéndose tal situación en demasiadas multas y sanciones que solo perjudican el trabajo y avance de estos negocios.

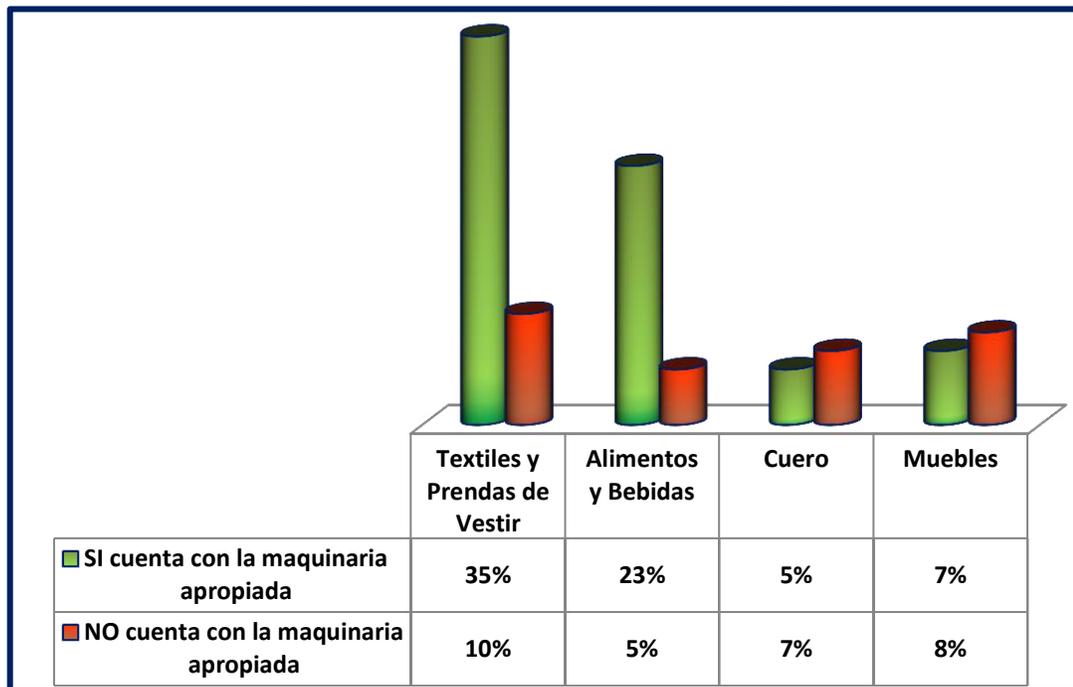
Al respecto, un informe de la Fundación Milenio, señala que si bien los datos son positivos respecto al registro de empresas en el proceso de formalización, este muestra una estructura económica muy precaria del país. "Que Fundempresa esté avanzando en mayores registros de empresas parece muy bien, pero es un registro más, es un trámite más y por tanto lo que muestra son obstáculos más para la creación de empresas. Esos datos reflejan que en el país no hay un ambiente adecuado que favorezca el desarrollo de las iniciativas económicas grandes. Ahí tenemos un contrasentido entre lo que se tiene, lo que se hace y lo que se dice", afirma Roberto La Serna.

➤ **Escasa maquinaria y tecnología en el sector**

La maquinaria y tecnología utilizada viene a ser otro factor importante en el crecimiento de la empresa. El incremento de la productividad como consecuencia de la mejora tecnológica, incitará a la empresa a buscar nuevos mercados o nuevas formas de negocio, con procesos productivos parcial o totalmente diferentes, con todos los cambios en la estructura organizativa y el

sistema de gestión que cualquier estrategia de diversificación implica. El hecho de que existan barreras que impidan el acceso a nuevas tecnologías supondrá una limitación importante para que las empresas, sobre todo las pequeñas, puedan desarrollar estrategias de crecimiento. (Verona Martel, Blazquez Santana, & Dorta Velazquez, 2006)

Grafico nro. 30
Rubros que cuentan con la maquinaria apropiada



En los rubros de Textiles y Prendas de vestir, y Alimentos y bebidas, están los empresarios que han adquirido la maquinaria apropiada para su actividad, puesto que invirtieron para obtener un proceso productivo adecuado, a pesar que en el medio nacional no es fácil acceder a la variedad de maquinarias, y por ende deben importar, lo que implica a la vez precios altos.

Aun así, el aspecto de la tecnología actual sigue siendo incipiente en el sector de las micro y pequeñas industrias, y por ende, se ven desactualizadas en ese aspecto. Otra parte de empresarios menciona trabajar con la maquinaria

necesaria, es decir, cuentan con equipo básico de trabajo, lo cual a veces no es suficiente, y algunos deben adaptar sus equipos a la necesidad de trabajo que tengan.

Por ejemplo, los empresarios japoneses señalan que el crecimiento, desarrollo y la vigencia de las compañías, tienen una relación significativa con la investigación científica y la tecnología; constantemente se preparan, y están un paso delante de sus competidores. Pero en Bolivia no se produce maquinaria, ya que todo se importa; y la investigación y la tecnología todavía están en procesos de evolución; a pesar de ello los empresarios y profesionales bolivianos han desarrollado nuevas formas de hacer empresas, adaptarse a los cambios y perdurar en el tiempo.

➤ **Los empresarios prefieren trabajar sin financiamiento**

El desarrollo de emprendimientos tiene relación directa con el capital financiero que se invierte en las diferentes etapas del crecimiento de la empresa. El acceso a créditos bancarios desde la perspectiva del propietario es importante, empero menos de la mitad recurre a la obtención de financiamiento, pese a que tienen una percepción positiva sobre la accesibilidad al financiamiento.

Cuadro nro. 21
Percepción del empresario sobre la accesibilidad al crédito – Ciudades de La Paz y El Alto

Percepción del empresario	Porcentajes (%)
Positiva	71,70
Negativa	28,30
Total	100

Según informe de la ASFI, la configuración del crédito en Bolivia señala que el microcrédito está concentrado en La Paz; mientras que el crédito empresarial

tiene en Santa Cruz su mayor plaza y está dirigido a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Expertos afirman que esto responde a que en el oriente hay mayor actividad empresarial y productiva. El Gobierno apuesta a que el sector acceda a más recursos; por eso, en la Ley de Servicios Financieros y el decreto reglamentario 2055, fijó tasas reguladas de 11,5% para las microempresas. Un 7% para las pequeñas empresas y un 6% para las medianas y grandes empresas.

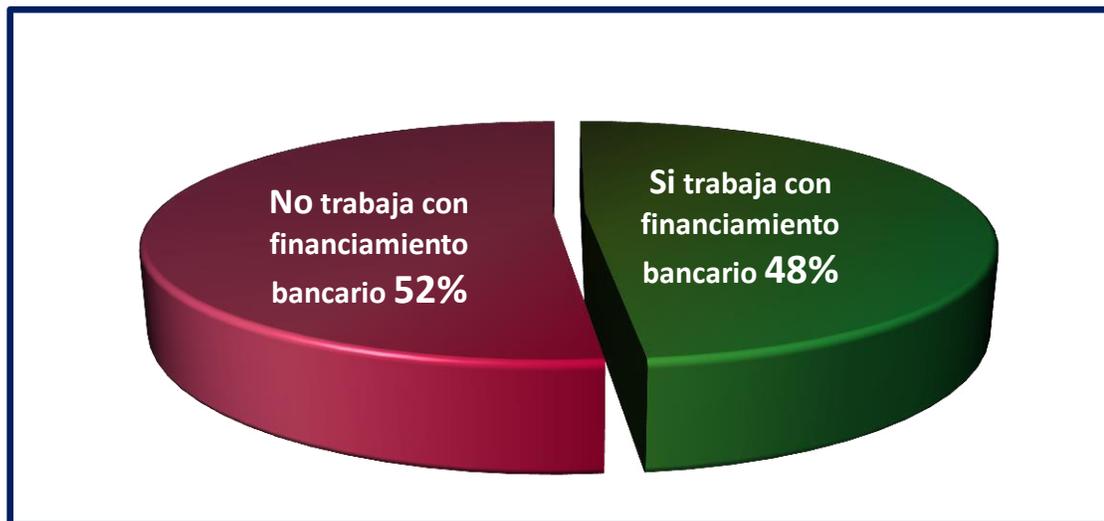
“La banca no es de fácil acceso cuando eres microempresario, la banca no te considera serio. Luego, cuando uno va creciendo y de acuerdo a la declaración de impuestos que presentas, entonces te buscan para financiarte”.

-Empresario del rubro de Alimentos-

Muchos empresarios indicaron que no lograron obtener un crédito en el inicio de sus emprendimientos, debiendo recurrir a otras fuentes de financiamiento, además afirmaron que cuando se empieza un negocio, las entidades financieras en su mayoría acostumbran a no tomarles en cuenta, empero, una vez que logran establecerse en el mercado, muestran interés en ofrecerles créditos.

Grafico nro. 31

¿Cuantos emprendedores trabajan con financiamiento bancario?



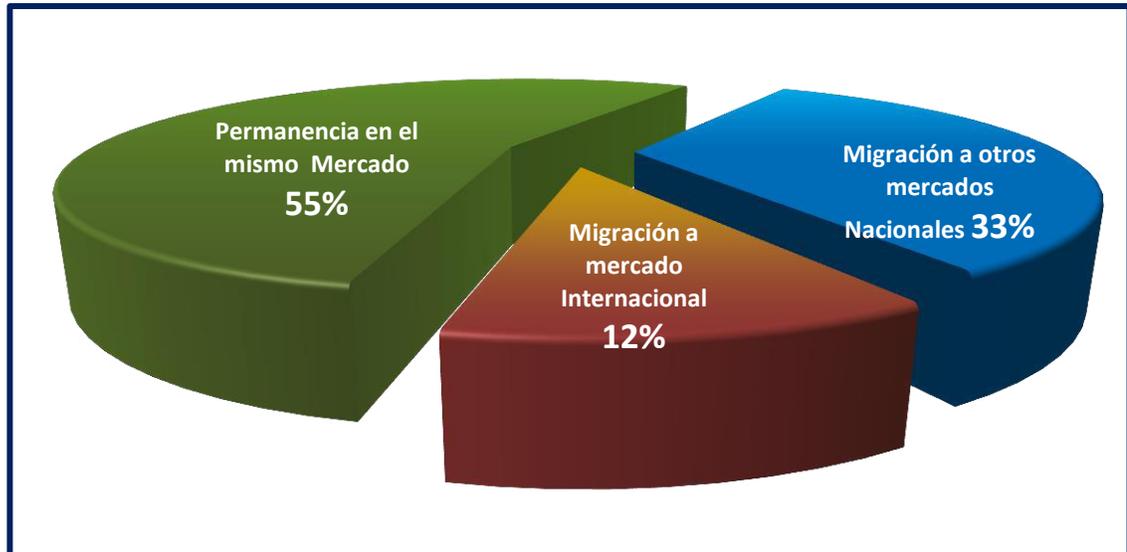
La consecución de créditos bancarios es un factor imprescindible que hace sostenible al crecimiento empresarial. Este aspecto, por lo descrito anteriormente, sería un elemento básico en el crecimiento de empresas “gacelas”, sin embargo, no presentaría los mismos efectos en empresas “topos” que en muchos casos prefieren no endeudarse para evitar problemas futuros con sus propiedades, aun así, existen empresas de este tipo que han obtenido alguna vez préstamos bancarios, lo cual implica que hayan mostrado un crecimiento relativo, o se quedaron en cierto punto de su desarrollo. En cambio, empresas tipo “ratón”, grupo en los que se considera a una mayoría de microempresarios tendrían una aversión al riesgo y por tanto optan por no acceder a financiamientos bancarios, provocando su estática empresarial y falta de inversión.

➤ **La búsqueda de oportunidades en otros mercados**

Según un informe de la Federación de Empresarios Privados de La Paz (FEPLP), las políticas aplicadas por el Gobierno con relación al sector empresarial, inciden de forma indirecta para que muchas compañías decidan migrar al extranjero. Así también, bajo la premisa de los principales sectores que ven el crecimiento por un tema de necesidad de formalización, Santa Cruz se convirtió en 2013 en un polo de nuevas empresas privadas, desplazando a La Paz, quien mantuvo el liderazgo hasta 2012.



Grafico nro. 32
¿Cambiaría de mercado para buscar nuevas oportunidades?



Emprendedores de ambas urbes valoraron al mercado local, optando por continuar trabajando en el medio por las facilidades que este ofrece. Señalaron que siendo ambas ciudades capitales del departamento, son accesibles a la adquisición de materias primas, o entre otros, la congregación de trabajadores es mayor en ambas urbes, por tanto hay posibilidad de contratar personal básico capacitado en todos los rubros. Además, se debe considerar el crecimiento económico de la región por ser troncal y sede de gobierno en el país.

Aun así, la preferencia por el mercado de la ciudad de Santa Cruz es notable en ambas urbes, siendo que para buscar mejores oportunidades de negocios allí trasladarían sus empresas, o en el mejor de los casos, llegarían a expandir sus operaciones en esa región; un factor importante para esta elección radica en el alto poder adquisitivo que tiene el cliente de esta ciudad²³.

²³²³ Entre los aspectos que generan mayor productividad en la economía cruceña son: el poder de compra, el dinamismo económico esperado, el potencial de financiamiento de nuevos proyectos, además de concentrar mayor cartera, la presencia de empresas internacionales y el confort urbano. En conjunto lleva a tener una vida más saludable y cómoda, lo cual permite a Santa Cruz alcanzar el 29% de participación total de las empresas en Bolivia.

“Iría a Chile, allá no pagas impuestos, te dan todo lo que tú necesitas para que trabajes, por cierto tiempo hasta que te pares bien como empresario; te dan todas las facilidades, no es como acá”.

-Empresario del rubro de Alimentos-

Al mismo tiempo indicaron otros aspectos positivos que se encuentran en mercados internacionales, principalmente en países como Chile y Perú, donde las políticas regulatorias cumplen una función muy importante en el crecimiento empresarial de sus ciudades. Tal motivo, induciría a empresarios a trasladar sus operaciones productivas a ecosistemas favorables para el emprendimiento, aspecto que aún no está bien trabajado en nuestro medio. Así también, resaltan la diferencia en cuanto a capacitación técnica que hace falta en el medio nacional para mejorar al sector, y de esa forma poder competir con los productos extranjeros. Entre otros mencionaron aspectos como el financiamiento, la tecnología y maquinaria, la mano de obra calificada, los productos de calidad a precios reducidos debido a la producción industrial que aplican, o políticas públicas que coadyuvan a la creación y desarrollo de emprendimientos; todas estas son las ventajas que esos países tienen y que por tal razón demuestran crecimiento en sus micro y pequeñas industrias.

3.3.3. Razones del crecimiento empresarial en las ciudades de La Paz y El Alto

El análisis de factores del crecimiento empresarial ha permitido reunir las características principales por las cuales las empresas llegan a categorizarse dentro de la tipología de empresas establecidas para la presente investigación. En ambas ciudades, se han detectado razones que permiten a los diferentes tipos de empresas: en crecimiento, estáticas, y con expectativa de crecimiento (gacela, ratones, topes), seguir una política de desarrollo o sencillamente no hacerlo.

“Una empresa es como tu hijo, los primeros años tienes que alimentarlo, tienes que enseñarle, tienes que hacerle crecer hasta que pueda caminar por sí solo.”

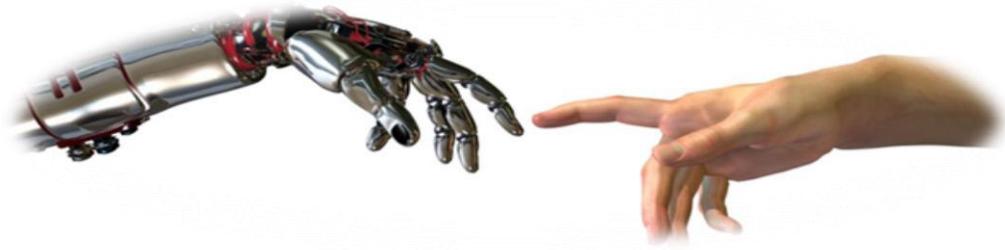
-Empresario paceño del rubro de Alimentos-

Cuadro nro. 22

¿Porque crecen la mayoría de las pequeñas empresas (en crecimiento o gacela) de las ciudades de La Paz y El Alto?

Relación de factores		Explicación	Evaluación de ecosistema
Internos	Externos		
Buena cantidad de capital. Invierten pero no de forma continua.	La mayoría trabajan con financiamientos	Recursos financieros utilizados para optimizar el área técnica-productiva y aumentar el volumen de producción	No todos tienen acceso a los créditos bancarios y recurren a otras fuentes.
Número de empleados de 9 en adelante	Necesitan Mano de obra calificada	Aumentan empleados. La obra de mano debe ser calificada para obtener un mejor producto.	La parte técnica calificada es reducida en el medio.
Producto con características de calidad	Tienen un mercado objetivo y clientes específicos	Productos de calidad para un mercado específico.	Se evidencia falta de reconocimiento de marca en el mercado. No se valora el producto nacional.
Mejores procesos productivos	Tecnología y maquinaria adecuada.	Maquinaria de calidad regular a buena. Cantidad reducida de maquinaria nueva.	La falta de actualización en tecnología sigue siendo una constante.
Actitud positiva	Visión de expansión y crecimiento en el mercado	Es evidente la actitud positiva. La expansión está como objetivo de corto plazo.	Buscan nuevas oportunidades de negocios.
Conocimientos académicos en su mayoría + experiencia previa	Capacitación específica en el rubro	Aplican conocimientos académicos y experiencia previa en la empresa.	Conocen el rubro y mercado en el cual trabajan.

Fuente: Elaboración Propia



Los atributos descritos anteriormente expresan la relación entre factores internos y externos del crecimiento, y como se generan los efectos de los mismos en las empresas de nuestro medio. Lo relevante radica en la falta de mano de obra calificada muy demandada por estas empresas “gacela”, puesto que, según las mejoras que aplican a sus procesos, surge la necesidad de contar con personal capacitado para ofrecer un producto de buena calidad al mercado, además, de aplicar conocimientos técnicos más específicos a los procesos productivos. Al mismo tiempo, no se deja de lado el factor de la actitud del empresario que por lo general es clara en cuanto a los objetivos que persigue, lo cual está generalmente ligado al crecimiento a mediano plazo.

157

“Es un tema de cómo tú te enfocas, el trabajar mucho tampoco garantiza el crecimiento. Depende mucho de cómo tú vas a trabajar, de quienes te vas a rodear para conseguir los objetivos, la mejor gente, gente capaz y comprometida”.

-Empresario del rubro de Alimentos-

Algunos analistas, afirman que el desarrollo empresarial requiere de cinco aspectos básicos: seguridad jurídica, pleno respeto de la propiedad privada (tierras y empresa), normas sencillas de inversión, una racional tasa impositiva y apertura plena a la inversión extranjera. "Lo que debe privilegiar el Estado es crear un clima propicio para generar un espíritu empresarial de grandes inversiones, apunta Armando Méndez, Economista. Aun así, estas empresas en crecimiento mantienen un ritmo de desarrollo moderado, que al mismo tiempo tampoco es garantizado mientras las políticas regulatorias no mejoren.

El siguiente cuadro expresa que razones hacen al no crecimiento empresarial.

Cuadro no. 23

¿Porque no crecen las empresas estáticas y con expectativa (ratones y topos) de La Paz y El Alto?

Relación de factores		Explicación	Evaluación de ecosistema
Internos	Externos		
Poco capital, poca inversión	No acostumbran a trabajar con financiamiento	Reducidos recursos financieros para trabajar.	Prefieren trabajar sin préstamos por las desventajas de los intereses.
Menor número de empleados, de 5 en menos	Mano de obra simple	Emplean pocos trabajadores para reducir costos.	Emplean a trabajadores de forma eventual.
Producto regular	Mercado general	Competencia de precios en mercados saturados.	Ganancias mínimas debido a la competencia.
Procesos productivos normales o simples	Maquinaria no actualizada	Sin mejoras en la parte técnica. Maquinarias obsoletas o regulares.	Costos altos para la compra de maquinaria.
Actitud neutra. Tiene expectativas.	Visión de expansión y crecimiento incierta	Actitud de sobrevivencia y estática en el mercado. El crecimiento es una expectativa.	Identifican pocas oportunidades de negocios.
Conocimientos empíricos, y académicos + experiencia previa	Poca capacitación específica en el rubro	Aplican conocimientos empíricos o académicos, sin mejoras a la empresa.	Falta investigar el mercado para ofrecer un producto diferente.

Fuente: Elaboración Propia

“Para mí competir con empresas grandes significa vender mi casa, rebajar precios, invertir mucha plata, mucho trabajo y estar aquí y allá. Mientras que en este momento tengo todo libre, no tengo deudas, estoy tranquilo.”

-Empresario del rubro de Alimentos-

Tal como establece la teoría, en el conjunto de las MyPEs estas empresas que no muestran formas de crecimiento, denominadas en este estudio empresas estáticas (ratones) y empresas con expectativa (topos), se enfocan por lo general, a invertir moderadamente, trabajando con un número reducido de empleados (5 o menos), además que el conocimiento técnico que aplican no es muy especializado a los procesos de producción, y por tanto sus productos son de regular presentación. Son empresas sin crecimiento o estáticas (ratones) que prefieren una forma de vida sin cambios y trabajan solo generando lo mínimo y necesario, y así, estos emprendimientos tienen la inclinación de cerrar el negocio en un tiempo más. Por otro lado, empresas con expectativa de crecimiento (topos), cuya expansión empresarial es incierta, cuentan con maquinaria regular, los conocimientos que aplican pueden llegar a ser óptimos, pero les hace falta gestionar adecuadamente el mercado y mejorar su producto, aun así, podrían preferir crecer o no hacerlo, por esa razón su desarrollo podría depender solo del propietario, lo cual por lo analizado en estas empresas, aun no siguen una política de crecimiento debido a las responsabilidades y dificultades que conlleva decidir hacer crecer al negocio.

3.3.4. La supervivencia de las empresas

Las edades promedio en los diferentes tipos de crecimiento empresarial que han dado lugar a la denominación tomada para el presente estudio: empresas en crecimiento, estáticas, y con expectativa, sugieren ver el aspecto del ciclo de vida de la empresa, mismo con el que se enfatiza analizar el tiempo en que las empresas de ambas urbes llegan a subsistir en el sector.

Según artículos de prensa, en 2012 el 20% de las micro y pequeñas empresas no logra sobrevivir un año después de su creación debido a las trabas burocráticas y a los altos costos de producción, entre otros problemas, señaló el director del programa Invest IV²⁴, Ricardo Rivero. Explicó que las MYPES son frágiles porque generalmente son emprendimientos individuales que generan su propio negocio por necesidad. “Son vulnerables porque tienen muchos problemas de gestión en la compra de insumos, en el tema de negociaciones y proveedores, por lo que las MYPES que nacen mueren al año o dos y no logran consolidar su negocio”.

Cuadro nro. 24
Promedio del tiempo de subsistencia de las empresas

	Empresa en crecimiento	Empresas Estáticas	Empresas con expectativa
Edad promedio de los negocios	Continúan por muchos años, pero al llegar a la sucesión hereditaria, o siguen creciendo o desaparecen.	Subsisten 6, 10, 15 hasta más de 21 años. Aun así llegan a desaparecer comúnmente en corto tiempo.	Subsisten de 10 hasta 20 años después desaparecen después de que el dueño ya no participa en el manejo del negocio.
Desarrollo actual	Gradual	Estático	Incierto
Expectativa de expansión	En desarrollo: cuentan con sucursales y buscan aperturar nuevos mercados	Tendencia a no crecer: cierre de la empresa.	Desean crecer: sin embargo prefieren no hacer cambios y evitar competir en mercados grandes.
Continuidad	Perfil adecuado para continuar creciendo, seguirá buscando oportunidades de negocio.	Negocio de sustento que llegara al cierre posterior en el corto o mediano plazo.	Tiene posibilidad de crecer, pero dependerá de las decisiones del empresario.

Fuente: Elaboración Propia

²⁴ El programa Al-Invest IV, reúne a estos grupos empresariales para mejorar su competitividad y fortalecerlos en trámites de registro, comercialización y planes de negocio.

De acuerdo al cuadro anterior, las empresas en crecimiento (gacela) que comienzan a crecer desde los 10 años aproximadamente en nuestro medio, tienen la tendencia de desarrollarse pero no de forma acelerada sino gradual; con el tiempo algunas de estas empresas han crecido a un ritmo intermitente (16-20 años), o incluso propietarios sucesores fueron los que siguieron un enfoque de crecimiento y por tal motivo se encuentran en un rango de más de 21 años. Así, estas empresas en crecimiento, por lo visto durante la investigación muestran el potencial de expansión para continuar creciendo, por lo cual se ve llegarán a ser las próximas grandes empresas del sector en los próximos años.

Sobre las empresas estáticas y de situación incierta (“ratones” y “topos”), el escenario presenta un alcance indeterminado de vida en el tiempo, puesto que se encuentran en cualquier rango de edad, desde los 10 años a más de 21 años, lo cual se traduciría en el cierre del negocio, la continuidad estática, o incluso el crecimiento, este último dependiendo si el empresario así lo decide. No obstante, es necesario señalar que, por lo general, las empresas iniciales sin distinción en una categoría de 1 a 7 años, tienden por lo general al crecimiento incierto, puesto que están en una etapa de establecimiento en el mercado, por tanto su decisión de desarrollo se verá a partir de los 10 años en adelante.

3.3.5. La mortalidad de empresas

Fundempresa registró en el cierre de la gestión 2013, 1.909 firmas que cancelaron su matrícula de comercio. Durante el mismo periodo de tiempo se inscribieron 65.022 empresas, 38.994 más de las que se abrieron en 2012 (26.028). El departamento en el que se dieron más bajas el año pasado fue La Paz, con 533 matrículas canceladas; seguido de Santa Cruz, con 516 y de acuerdo con el tipo societario cerraron 1.660 empresas unipersonales, 223

firmas de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), 25 de Sociedad Anónima (SA) y una de Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero.

“Si aún continuo con mi empresa es porque tengo existencias en inventario y tengo deudas. Al parecer este país se va a volver de servicios y ya no manufacturero”.

-Empresario del rubro de muebles-

Causas, según los expertos: El economista Marcelo Núñez, explicó que el cierre de las empresas se da porque el mercado se satura y porque cada año ingresan nuevas firmas con mejor tecnología y otras de mayor tamaño que terminan desplazando a las que tienen equipos obsoletos y a las más pequeñas, lo cual es normal.



Hasta mayo de 2014, según el presidente de la Micro y Pequeña Empresa de La Paz, informaron que en un año se cerraron aproximadamente 3.000 unidades productivas en la región paceña por falta de incentivos y mercados para los emprendedores. “El tema del doble aguinaldo hizo que los dueños lo pensaran muy bien, y prefirieron prescindir de los empleados y quedarse con los familiares de los cinco con dos (trabajadores)”, afirmó. Esta situación llegó también a afectar a las pequeñas y medianas empresas, y no solo por aspecto

del doble aguinaldo, sino de igual forma por la “competencia desleal” de importadores de ropas y telas de procedencia china, incluso de muebles, orfebrería y adornos. “Por tanto, cada vez se están yendo más microempresarios cerrando sus unidades productivas a Brasil, Argentina y no solamente ahí sino del mismo modo a Chile porque las condiciones para abrir una microempresa tiene mayores ventajas”, agregó.

Entre otros, el representante de las MyPEs de La Paz explicó que el mercado venezolano no está funcionando para los pequeños y medianos empresarios textiles y de otras manufacturas. “No es bueno que se haya cerrado el mercado de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA, por sus siglas en inglés) porque El Alto ha crecido gracias a ese mercado y ahora ¿dónde están esas pequeñas fábricas? Al momento, han tenido que cerrar el 70 por ciento y tuvieron que migrar”, subrayó.

Sobre las causas de la mortalidad de industrias, el ingeniero Horacio Villegas afirmó que en enero de 2015, en el departamento de La Paz cinco industrias manufactureras cancelaron su matrícula de comercio de un total de 14 que hicieron lo propio en Bolivia. El ejecutivo de Cadinpaz mencionó varios factores, como causas del cierre de empresas industriales en el departamento de La Paz: (Contacto Economico, 2015)

- Mayor actividad en el sector informal y el contrabando de productos industriales manufacturados, impulsada por la devaluación de las monedas en los países vecinos y de China.
- El incremento de los costos de producción, en particular en el ámbito laboral, que – como en el caso del segundo aguinaldo y los incrementos salariales, restan competitividad a la actividad industrial nacional.
- Inadecuada normativa legal y también falta de ella para impulsar las inversiones de empresas industriales formales.

- Insuficiencia de energía para ampliar o emprender nuevos proyectos industriales.
- Mayor exigencia en la normativa para el funcionamiento de las empresas formalmente constituidas por parte del sector público, lo que se traduce en mayores costos para las unidades industriales.
- Escasa infraestructura para la producción y falta de infraestructura vial para el transporte, lo que impide que se conecten el centro urbano con el área rural del departamento de La Paz.
- Conflictos sociales en La Paz: paros y bloqueos. (Contacto Economico, 2015)

Aparte de lo explicado, según la información recabada en el estudio, de forma especial se logró encontrar algunos emprendimientos que estaban en planes de cierre en un corto plazo, es decir, han decidido el cierre por la poca rentabilidad que percibían del negocio, o encontraban el mercado saturado para continuar ofreciendo sus productos, haciendo notar que tales aspectos influyeron al mismo tiempo en una negativa actitud del empresario.

Cuadro nro. 25
Razones de la mortalidad en las MyPEs de las
Ciudades de La Paz y El Alto

Razones para el cierre	Incidencia
Baja rentabilidad del negocio	20%
Bajo capital y trabajan sin financiamiento	20%
Producto regular y sin mercado donde vender	20%
Actitud negativa o estática	30%
Dependen del apoyo gubernamental	10%

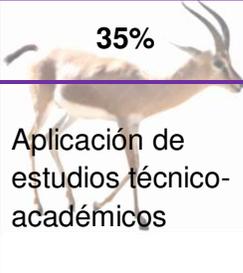
Las razones para el cierre se presentaron con más relevancia en empresas estáticas o sin crecimiento (ratones), estas vendrían a ser las empresas que en lo posterior “morirían” o cerrarían operaciones debido a los motivos expuestos en la tabla.

“Muchas empresas han tenido que prestarse dinero del banco para pagar el doble aguinaldo, han tenido que vender maquinaria. Entonces cuando estas en los primeros 5 años, si te van a asfixiar con una cosa así, la vas a pensar y vas a cerrar la empresa”.

-Empresario del rubro de Alimentos-

Se presenta a continuación el resumen del análisis realizado en cuanto al crecimiento empresarial en las ciudades de La Paz y El Alto, y las particularidades identificadas en los tipos de empresa.

Cuadro nro 26
Crecimiento empresarial en las ciudades de La Paz y El Alto

Tipo	Empresas EN CRECIMIENTO	Empresas con EXPECTATIVAS	Empresas ESTATICAS
Indicadores			
Porcentaje existente aproximado.	35% 	40% 	25% 
Variables internas	Aplicación de estudios técnico-académicos	Estudios académicos y empíricos	Mala aplicación de estudios empíricos o académicos
	Trabajan con financiamiento	No trabajan continuamente con financiamiento	Prefieren trabajar sin financiamiento
	Maquinaria apropiada, falta mejorar tecnología	Maquinaria regular.	Maquinarias antiguas y obsoletas.
	Actitud positiva y en proceso de expansión	Actitud de expectativa	Aversión al riesgo

	Crecimiento gradual	Crecimiento incierto	Sin crecimiento
Tamaño de la empresa	Pequeñas empresas y algunas microempresas	Microempresas y algunas pequeñas empresas	Microempresas en hacinamiento
Variables externas	Gacelas: “Lo externo influye en 30%”	Topos: “Lo externo influye en 60%”	Ratones: “Lo externo influye en 80%”
	<p>Financiamiento: Se invierte por lo general en maquinaria, aun así, no suelen obtener financiamiento por los altos intereses y garantías.</p> <p>Mercado: Los empresarios tienen preferencia por el mercado local. Valoran la producción nacional.</p> <p>Maquinaria/tecnología: La actualización de tecnología no tiene impacto en el sector. Pocos utilizan buenas maquinarias.</p> <p>Apoyo del gobierno: Las políticas de apoyo no son justas ni adecuadas a las necesidades y falencias de las empresas. Casi un 90% no ve ningún apoyo del gobierno.</p>		
Ecosistema emprendedor	<p>-Interfieren perjudicialmente en el crecimiento: importación y contrabando de productos extranjeros, materias primas, mano de obra sin capacitación, políticas regulatorias.</p> <p>- El mercado de ambas urbes aun no valora el producto boliviano debido a la falta de mejoras en procesos.</p> <p>- Las políticas regulatorias “ahogan” más al sector: doble aguinaldo, política impositiva desigual, tasas altas de interés en préstamos-</p>		
<p>El crecimiento de emprendimientos en el medio local es lento, y con pocas expectativas de expansión. El ecosistema continúa siendo desfavorable para el sector empresarial manufacturero.</p>			

CAPITULO IV

**EMPRENDIMIENTOS DE ÉXITO:
GRANDES VISIONARIOS**

EMPRENDIMIENTOS DE ÉXITO

Grandes Visionarios de las Urbes

En las siguientes páginas se presentan experiencias que relatan el proceso de crecimiento de emprendedores que han logrado un alto nivel de éxito empresarial en las urbes de La Paz y El Alto. Estas empresas han sido seleccionadas de acuerdo al impacto que generan en los mercados en los que operan, y asimismo, considerando la connotación de los factores que incidieron en su desarrollo empresarial.

Dentro de la descripción de cada relato, se presenta una breve historia personal del emprendedor y las razones de su incursión en la actividad emprendedora local, prosiguiendo con los inicios de la empresa, las dificultades superadas, las decisiones empresariales que ayudaron a estos empresarios a desarrollarse, y de esa forma llegar a consolidarse en la actualidad como empresas con gran potencial de crecimiento y que les convierten hoy en ejemplos a seguir. En ese sentido, a continuación se relatan las experiencias de tres emprendedores de visión, los cuales siguen actualmente una trayectoria de crecimiento y éxito empresarial reconocida en nuestras urbes.

4.1. Emprendedor en elaboración de Alimentos:

Mirko Aramayo



Su empresa: **HIQ Alimentos Saludables**



Mirko Aramayo, de la ciudad de La Paz, es propietario y fundador de la empresa HIQ Alimentos Saludables del rubro manufacturero de Alimentos y Bebidas, emprendimiento iniciado hace más de 10 años en la urbe paceña. Son productos hechos a base de fruta para la elaboración de bebidas naturales y orgánicas, así como también, la pulpa de fruta, utilizada como materia prima para la elaboración de otros productos alimenticios. “Jugos naturales”, es su producto estrella, el cual está hecho a base de pulpa de

frutas. Esta industria familiar acopia frutas del valle como del Chapare, Los Yungas y Río Abajo en grandes cantidades, generando alrededor de 70 empleos indirecta y de manera directa a más de 20. Sus productos se comercializan principalmente en supermercados y hoteles, que requieren de alimentos de alta calidad. Alimentos Saludables, cuenta entre sus productos con jugos hechos sin azúcar, generalmente se usa stevia, pero sobre todo el azúcar natural de las frutas. Paso a paso, la marca de alimentos HIQ está siendo

conocida más ampliamente en el mercado de la ciudad de La Paz, gracias al esfuerzo de Mirko y su esposa, quienes tienen el objetivo de ofrecer al mercado local no solo un producto de calidad, sino también el compromiso de hacer empresa en nuestro país.

Las ganas de emprender

Mirko y su esposa, se conocieron en la universidad, y desde aquella época de estudiantes tenían las ganas de hacer una empresa propia. Una vez que Mirko terminó su carrera y se graduó como Ingeniero Químico, comenzó a trabajar en una empresa de bebidas, la cual era una embotelladora de gaseosas de una franquicia internacional, mientras su esposa, graduada de la carrera de Bioquímica, también comenzó a trabajar en un laboratorio de hospital. La iniciativa de poder crear una empresa en el medio no era fácil, según Aramayo, pues primero se necesitaba contar con capital, y tener el proyecto desarrollado, entonces decidieron primero trabajar unos años y luego tomarían la decisión para emprender un negocio. Sin embargo, el tiempo que pasó fue largo y ellos no habían comenzado con su idea, entonces tomaron la decisión de no dejar pasar más tiempo y concretar el proyecto; todo esto ocurrió hace una década.

La idea del negocio y la oportunidad: la fruta

Mirko comenzó a preparar su proyecto, realizó un estudio de mercado para conocer el rubro en el que crearía su empresa. Se había identificado una brecha en la cadena de transformación de la fruta, una brecha que no estaba siendo cubierta por la industria nacional. Según cuenta el emprendedor, la gran industria Boliviana necesitaba productos semielaborados de fruta y no fruta fresca, requería productos semielaborados pero no había quien hiciera esta elaboración: transformar la fruta fresca en un producto que utilice la industria (por ejemplo, la pulpa de fruta es utilizada en mermeladas de yogurt, o para hacer jugos y néctares).



“La gran industria sí demanda este producto pero lo importaba de Chile, Argentina, Brasil y Perú, no había una empresa local. Entonces -afirma Mirko- identificamos la oportunidad de negocio, para consolidarse como un proveedor de este producto a las industrias”. Ahí nace la idea de negocio para llegar hasta lo que es hoy HIQ Productos Saludables.

“No es fácil abrirse campo; hacerse conocer con la gran industria siendo pequeños empresarios bolivianos, requiere de mucho esfuerzo”.

Los inicios de la empresa

El proyecto nació con dos personas, Mirko y su esposa; el principio fue de alto riesgo, con un capital muy pequeño. Fijaron un punto de evaluación de seis meses a un año, y en caso que no funcionara se iba a dejar la actividad. “Comenzamos prácticamente en la cocina (5 por 4 metros) de la casa donde vivíamos, y ahí se hacía todo el proceso”, relata Mirko. Después del tiempo establecido, los resultados no fueron los que se esperaban, sin embargo si hubo una proyección interesante, entonces Mirko y su esposa decidieron trasladarse a otro lugar con ambientes más espaciosos, y así, distribuir la parte productiva, la parte administrativa y la parte comercial. Fue necesario, por el tipo de actividad, obtener las licencias, registro sanitario, NIT, por tanto ha sido una empresa formal desde el primer día de actividad, deseando proyectar esa imagen a los clientes.

Empezar a crecer

A partir del tercer año, una vez hecha la evaluación se decidió invertir un poco más, pues la empresa proyectaba generar resultados buenos. Asimismo, el empresario concreto algunas relaciones comerciales con las industrias, y de esa manera se comenzó a vender. Menciona, que el producto se dio a conocer



poco a poco en el mercado, aparecieron muchas marcas y algunas de estas empresas empezaron a sacar sus productos en el mercado nacional con la pulpa que la empresa proveía.

Se habían cumplido tres años y la empresa tenía crecimientos económicos interesantes pero volúmenes pequeños de producción, por tanto, en porcentaje, la generación de rentabilidad comenzaba a dar frutos pero en volumen real no era un negocio todavía sostenible durante estos primeros tres a cuatro años, según palabras del emprendedor. Aquello hizo que Mirko se replantea los mecanismos que se usaban para hacer empresa, pues él tenía conocimientos en el área técnica pero no en el área comercial y menos en la administrativa. Entonces empezaron a capacitarse junto a su esposa, hicieron cursos de administración, contabilidad, recursos humanos, marketing, con apoyo de las universidades o algunos programas del gobierno, que orientaban a definir los modelos de negocios, los mecanismos administrativos, y otros, lo cual ayudo a identificar adecuadamente los mercados.

“A partir del 5to año empezamos a tener algo de utilidad y toda esa utilidad se fue reinvertiendo en la empresa. No se puede dar otro destino a la utilidad, pues si no, uno se queda estancado”.

HIQ en crecimiento

“Hoy tenemos tres mercados: el mercado industrial al que ofrecemos un tipo de producto; trabajamos con el gobierno municipal con otro producto completamente diferente, y también tenemos al mercado de tiendas y supermercados a la que se atiende con otro producto”. En HIQ, cada mercado esta segmentado de acuerdo a lo que se tiene que hacer, y a veces los recursos disponibles no permiten hacer lo que realmente la empresa quiere, aun así, ellos están invirtiendo en lo que mayor movimiento genera para el emprendimiento. “A pesar de que estamos todavía pagando el crédito de los



predios que hemos adquirido hemos logrado expandirnos, crecer, tener un norte y eso no significa que todo está dirigido a crecer continuamente, pero tenemos un objetivo identificado al menos en un mediano plazo”, menciona Mirko, que en la actualidad tiene una empresa que empieza a estabilizarse y se orienta a la consolidación en los años que vienen, ese es el resultado de los objetivos trazados en su organización.

“El trabajo era de 7 días y 18 horas al día por varios años, realmente era agotador. Hay altas y bajas, a medida que uno va creciendo”

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de su empresa, según cuenta Mirko, es la variedad de sabores, es decir, la diversificación. Los productos importados solo traen pulpa frutal de durazno, naranja y manzana. “Nosotros tenemos: maracuyá, tumbo, y frutilla sabores que no los vas a encontrar”. La segunda ventaja es que las empresas industriales no requieren cantidades grandes, y cuando importan deben hacerlo en toneladas y en condiciones especiales; en cambio HIQ ofrece desde 20 kls, y eso es conveniente para el mercado con el que trabajan. La tercera ventaja es la entrega inmediata, en algunos casos el producto puede estar al día siguiente en



la puerta; en el peor de los casos se demora una semana en la entrega, pero se cumple. Esas son las características que diferencian a HIQ de los demás en el mercado local.

Proyecciones a futuro

A pesar de las obligaciones regulatorias que se hacen más complicadas, y las políticas del gobierno que tampoco ayudan, según palabras de este emprendedor; son variables que, por lo general, no están consideradas en el inicio de una empresa, y consecuentemente limitan, coartan las inversiones que se necesitan hacer, “se podría haber crecido a mejores tasas, pero ha habido años que definitivamente no se ha crecido o nos hemos mantenido. No es fácil pero todavía estamos 10 años, y el objetivo es seguir creciendo”, opina Mirko.

“¿Cómo veo a mi empresa en los siguientes años? Hace 5 años me planteé lo mismo y no debería estar aquí sino más grande, entonces aprendí a ser más realista”. Aramayo comenta, que aún no se ha hecho un análisis empresarial serio a largo plazo, sin embargo él quiere a futuro que la marca este posicionada en el mercado local y con mayor medida en los segmentos en los cuales está siendo conocido. Para él, no es bueno depender de una cartera de clientes pequeña aunque el volumen de producción sea grande. Otro de sus proyectos también es exportar. Como emprendedor de la ciudad de La Paz, Mirko Aramayo continúa con el desarrollo y expansión de su empresa HIQ forjando progreso para la industria nacional.

“Si bien es complicado crear una nueva empresa, no es imposible. Lo primordial es realizar algo que uno sepa hacer, dar calidad al cliente, pero sobre todo no buscar inventar algo, sino ver lo que la gente necesita y que cubra las expectativas de sus gustos”.

Fuente adicional: artículo de prensa El Diario



4.2. Mujer Emprendedora en elaboración de Alimentos:

Lily Zuna Viscarra



Su empresa: **NUT & NAT Nutritivo y Natural**



Lily Zuna, nacida en Cochabamba, actualmente radica en la ciudad de La Paz y es gerente general y propietaria de la empresa del rubro de alimentos Nut &

Nat (Nutritivo y Natural), emprendimiento boliviano que se dedica a la elaboración de alimentos orgánicos, mismo que produce la marca Boliviana KREMMORE, nacida en 2005 con el objetivo de brindar al consumidor boliviano sopas y cremas elaboradas en base a granos andinos, cuya característica principal es el valor nutricional y la responsabilidad social. La empresa ingresa al mercado nacional ofreciendo tres cremas y dos variedades de sopas, de fácil preparación, vienen con las verduras incluidas, y cualquier persona únicamente tiene que abrir el sobre, echar agua, y hacer hervir durante 15 minutos, así obtienen una deliciosa sopa o crema de sabor criollo, casero y familiar, la cual al estar totalmente libre de saborizantes químicos, satisface plenamente las

necesidades nutricionales del consumidor boliviano. La empresa utiliza como materia prima granos certificados (SENASAG) de quinua real, quinua negra y quinua roja. Ésta singular empresa boliviana cuenta con dos certificados internacionales de CERES y CERES NOP (para el mercado europeo y norteamericano) se destaca también que son líderes en empaque como producto nacional. Durante este tiempo, Nut & Nat está creciendo gradualmente como empresa ofreciendo productos saludables a la población, y por otro lado, exportando a países extranjeros productos con el sello “Hecho en Bolivia”, incentivando así la industria en el medio.

La idea de crear empresa

Lily Zuna es economista de profesión, y antes de ingresar en el ámbito empresarial trabajaba ejerciendo el título profesional en el Banco Central de Bolivia, sin embargo, los bajos sueldos que percibía no eran suficientes, entonces decide salir de la institución en una época en la que era difícil encontrar trabajo, para así, poder comenzar con algo propio.

En los años 90, habiendo establecido una oficina de asesoramiento, Lily trabajó con una licitación en venta de habas a la Comunidad Europea, algo que era desconocido para ella, pero que le ayudó a aprender acerca del análisis técnico y la calidad que un producto debe llevar: “una vez seleccionado el producto se mandaba hasta Bruselas - Bélgica para analizarlo, y mandaban los resultados sobre el valor nutricional, humedad, y otros aspectos que definían la buena o mala calidad del producto”. De esa forma, ha exportado habas desde 1996 hasta hoy. Según afirma Lily, en el proceso de acopio de habas hay granos de todo tamaño, granos grandes son la mitad, medianos resultan ser un 20%, y otro 30% es grano dañado o menudo, el cual no se vende pero igual se incluye en los costos. Debido a ello, comenzó a buscar la manera de aprovechar esta merma del acopio de habas, y realizó pruebas: molía las habas para obtener

harina de esta y hacer sopas, sin embargo el color del producto no era el apropiado, y desechó la idea. Luego, en un viaje al Japón, la empresaria vio productos con un color similar al de las sopas que ella intento elaborar, experiencia que hizo que replanteara la idea. Volvió a realizar mezclas de la harina de habas pero esta vez con un cereal, aumentando el valor nutricional, y cambiando el color de la sopa, al mismo tiempo que el producto se experimentó en un programa de desnutrición y los resultados fueron buenos, con ese respaldo se iba por buen camino. Es ahí que identifica una oportunidad y da inicio a su industria de sopas en 2005 con el producto de marca Kremmore.

En el año 2008 se presenta una oportunidad para la empresa, según relata la emprendedora, un empresario canadiense se interesó por las sopas pero le sugirió a Lily mejorar el producto elaborando sopas pre cocidas, y así se dió la posibilidad de exportación lo cual fue un nuevo reto para la empresa, ingresar en un campo diferente; entonces obtuvo un préstamo para invertir en maquinaria y entre 6 a 8 meses fue probando y desechando el producto hasta encontrar la receta adecuada: “comencé a exportar cerca de tres años sopas de quinua, y la aceptación del producto fue tan buena que era necesario invertir pues se vendía toda la capacidad productiva y no alcanzaba, entonces dije es hora de crecer”.

“Es necesario aumentar la capacidad de producción porque si no aumentas lo poco que produces, no creces; si produces poco y vendes poco: no creces”.

Comenzando a crecer

En los primeros años de la empresa Nut & Nat solo había un espacio pequeño para producir, entonces mediante un préstamo de dinero, se logró obtener un espacio de 300 mts y así construir una planta capaz de albergar 6 máquinas, el doble de lo anterior, todo para poder crecer. Así, el año 2010, mientras se construía la planta, se comenzó con la investigación de una línea de productos



bolivianos “instantáneos”, ya que en vista del éxito obtenido con los productos pre-cocidos, la empresa decidió ampliar la producción, y logró producir la elaboración de siete diferentes productos “instantáneos”. Por otra parte, un problema a enfrentar fue que había otras marcas importadas de sopa que eran similares a la sopa Kremmore y no se contaba con capital suficiente, aun así Lily se empeñó en encontrar la forma de competir con estos “monstruos de empresas”, encontrando la ventaja de que los productos de Nut & Nat eran orgánicos y así dedicó tiempo a potenciar esa parte.

En opinión de la emprendedora, se debe aumentar la producción para poder cubrir obligaciones, y así también obtener ganancias, pero es necesario hacer industria, pues uno no debería estancarse como un simple comerciante, “compras esto pones un sobreprecio, vendes y ganas:



es lo más fácil del mundo, es un simple comercio; un país tiene que tener industria, por eso para mí es importante crear, pero no puedes crear sino tienes un capital”.

“Uno al principio debe tener algo propio, luego se debe buscar obtener un producto terminado. Posteriormente, no puedes tener un solo tipo de producto, entonces hay que diversificar y tener variedad, y por último, dedicarse a mejorar el producto”.



La diferencia del producto

Las sopas Kremmore son naturales, no tienen químicos, aun así, hace años en Bolivia no le daban la debida importancia a estas cosas, todos compraban las marcas tradicionales importadas, entonces la tendencia empezó a cambiar y la gente recién empezó a darse cuenta de lo importante que es no meter químicos al cuerpo; esa es la primera ventaja, es una sopa orgánica. Luego otra ventaja es que el producto es fácil de preparar, es un producto pre cocido que solo necesita 7 minutos de cocción. Hoy, Nut & Nat ofrece productos instantáneos que otras marcas importadas también tienen, además, actualmente todos utilizan la quinua en una variedad de productos, pero el problema sigue siendo el uso de químicos en estos productos, sostiene Zuna.

Las dificultades del contexto

En opinión de Lily, no hay política que incentive la industria; el mayor problema es que uno se presta dinero para la maquinaria, para la materia prima, para los aguinaldos, y otros, “entonces tu sacas un producto, obtienes algo de ganancia y entran los productos importados, productos baratos, y nosotros los bolivianos somos los que más despreciamos el producto nacional; vas a los mercados y ofreces tu producto y te dicen no, que prefieren vender marcas extranjeras, o en los supermercados, los productos importados son los que están a la vista del comprador”, son dificultades que se tienen como bolivianos, indica la empresaria. Entre otros, menciona que el gobierno debería dejar exentos del IVA a los empresarios para que puedan crecer por un tiempo. “La industria se está muriendo con tanto producto que entra con valor de 1 dólar barato, así, ¿qué industria va a florecer?”. Comenzar es lo más difícil, en Bolivia no hay financiamientos para hacer investigación en productos, el financiamiento es con garantía hipotecaria, si uno no tiene utilidades el banco no presta, es otra dificultad que traba el crecimiento en las empresas, indica. En otros países, por ejemplo, cualquier persona que quiere abrir un nuevo negocio es

subvencionado por el gobierno con un sueldo por un par de años, hasta que la empresa funcione; incluso ofrecen trasladarse a cualquier industria con créditos a 50 años; son ventajas que no se dan en nuestro medio, sin embargo Lily decidió quedarse para hacer empresa en el país.

Perspectivas a futuro

Para los siguientes años Lily Zuna va a triplicar su producción para vender más en el exterior que en Bolivia, su objetivo será continuar exportando pero en mayor cantidad. Nunca ha pensado en



abandonar, pues está convencida de que le va ir muy bien. La emprendedora menciona que no está apresurada en tener una gran empresa, pues más es su motivación por continuar creando e innovando productos para su empresa. “Es que tú haces una cosa y no la puedes desechar de un día para otro, tienes que seguir. Yo no soy de comprar esto en 5 y venderlo en 10, a mí me gusta crear. Si en el mundo hay gente que crea cosas y vende, entonces yo crearé y venderé algo”, afirma Lily.

“Para crecer en Bolivia uno tiene que tener convicción de lucha, uno tiene que confiar mucho en lo que quiere hacer, porque aquí hay muchas condicionantes”.

4.3. Emprendedor en Moda y Diseño:

John Pacheco



Su empresa: **John Pacheco – Diseñador de Moda**



John Pacheco es diseñador de moda con un sólido historial que data de hace 23 años en el rubro de prendas de vestir y confecciones. Crea y ejecuta moda femenina y masculina de la más alta categoría. Realiza sus bocetos teniendo claras sus fuentes de inspiración, sus patrones son trabajados milimétricamente, las modela en el cuerpo de los clientes, las afina y las deja a

punto para su confección y los acabados de lujo son hechos a mano. Este creador es un importante referente de la Alta Costura paceña, y se ha convertido en una marca importante en el escenario de la moda nacional. Sus creaciones poseen estética personal distintiva, son prendas hechas con delicadeza, con acabados prolijos, muy propios y características con ediciones limitadas de cada diseño. La trayectoria transcurrida por este emprendedor hasta el día de hoy, le ha ayudado encontrar una profesión que es de su gusto y

pasión, además de elaborar un producto reconocido y de alta calidad, lo cual le convierte en un ejemplo de empresario en el medio.

Los comienzos

John, nacido en la localidad de Sapecho, Sub Yungas, no estuvo relacionado siempre al rubro de la costura, en un principio cursó estudios universitarios en las carreras de Agronomía y Economía. Posterior a ello, se capacitó en sastrería y confección, donde, adquirió el gusto por el diseño. Entró al curso de corte y confección por equivocación, según comenta, pues se había postulado para sastrería y no con fines comerciales, él quería saber cómo se hacía un traje. El emprendedor relata que nunca vio como oportunidad de negocio el tema de la confección, para él era un hobby, y ahí nació el sueño de ser el mejor diseñador no solo de Bolivia sino del mundo.

Inicialmente prefirió abrir él solo un taller, puesto que tuvo una experiencia negativa con su ex socio el cual no era responsable con el negocio, además contrató a un operario para cubrir la demanda que se tenía; esa fase terminó cuando empezó a trabajar con Beatriz Canedo y Patiño. En esta etapa vio de mejor forma el desarrollo de la producción y también la forma de administrar un negocio, lo que le ayudó a reanudar su emprendimiento de manera más planificada, y empezando a realizar los trámites para ser una empresa formal, así, fijó el punto de ya no seguir siendo un costurero de barrio, y dejar de trabajar para otras personas, entonces se capacitó asistiendo a diferentes cursos en administración, finanzas, costos, emprendedurismo, imagen corporativa, algo en lo que estuvo siempre al tanto y sobre todo en crear una marca reconocida, “en las empresas es necesario mantener tu logo, la forma, el color para que los clientes puedan saber si están adquiriendo un producto de calidad”, muchas de las empresas textiles manejan muy bien la parte de

producción, pero dejan de lado la parte administrativa, relaciones públicas, marketing entre otras, sostiene John.

El año 2007, fueron 15 los seleccionados de unos 400 micro y pequeños empresarios y de los cuales solo 13 aceptaron el desafío para participar en una mentoría empresarial, entre ellos estuvo John Pacheco, que menciona que el evento fue esencial para adquirir conocimientos con mentores empresarios importantes del país, lo cual también le ayudo a mejorar y aumentar sus ideas, por eso, el empresario considera a la capacitación como un aspecto clave en el desarrollo de una empresa.

"Lo mejor es capacitarse y saber, para no estar aprendiendo en el camino"

La pasión por diseñar y el primer paso

El emprendedor comenta que no tenía un centavo para iniciar el emprendimiento, solo contaba con una máquina de coser domestica de su madre, y viendo la nueva inclinación a esta profesión, su



familia decide apoyarle de forma directa en la compra de una maquina *overlock*, y una plancha, que era lo principal para empezar la actividad. Después, poco a poco empezando con nuevos retos, logro obtener un crédito bancario de 4000 dólares.

Hacer un desfile de colección de modas tiene un costo alto, y John en los primeros años se mantuvo al margen de poder realizarlo debido a la falta de recursos, sin embargo, el tiempo pasó y decidió no esperar más. En 2008, logró su primer desfile como diseñador, lo cual le costó bastante trabajo para gestionarlo: planificación, conseguir recursos, realizar los diseños, traer las materias primas, el evento, entre otros; ya son ocho años que ejerce esta actividad desde entonces, dio el primer paso. En cada colección nueva es necesario realizar desfiles por razones de visibilidad y promoción de la marca: “muchos empresarios en la ciudad de La Paz no manejan adecuadamente estos aspectos de publicidad”. Fue en esta etapa en la que aprendió como se contrata modelos, como se hace un desfile de modas, contactar medios de comunicación, y posicionar la marca. Una modelo “estrella” cobra entre 500 y 800 dólares, una producción fotográfica cuesta como 1500 dólares, más el costo de la elaboración de las prendas son unos 5000, agregando también el diseño gráfico que llega a 300 dólares, y más un catálogo que llega a costar cerca de 3600 dólares, los costos son realmente altos, señala Pacheco.

“Para hacer algo hay que ponerse plazos, cumplirlos, y no buscar excusas para no realizarlos, eso es excelencia”

En 2009, tras su primer desfile, se comprometió a realizar una colección y desfile de manera sostenida cada año; tuvo dificultades en los años siguientes, aun así cumplió con su palabra. Menciona, que la persistencia ha sido clave en el desarrollo inicial y el constante proceso creativo para cada una de las colecciones. “La alta costura supone fundamentalmente un saber hacer. Es un arte, traducido en una constante y apasionada búsqueda de la perfección, superioridad, y excelencia en nuestros productos, atención fanática por los detalles, utilizando lo mejor de nuestra creatividad, imaginación, talentos, destrezas”. Actualmente, John ha ido cumpliendo sus metas empresariales paso a paso: ahora es conocido en el ámbito del diseño, asimismo su trabajo

tiene reconocimiento no solo a nivel nacional (está presente en seis departamentos con su marca), si no también está ingresando poco a poco en el exterior.

Un producto de alta calidad y diseño

Las prendas de marca John Pacheco no cualquier sastre lo hace, no es cualquier corte el que se realiza, son prendas con un alto contenido de diseño, trabajadas con alta calidad, los precios no son económicos y no cualquier bolsillo puede comprar esta prenda, no se compara con la ropa importada que se encuentra en los mercados de la ciudad. Una prenda elaborada por John tiene valor, mientras que lo que se compra en el mercado tiene precio, ahí hay una gran diferencia. “La moda es algo que está vigente durante un tiempo, y un diseñador crea moda. La diferencia fundamental está en el diseño, que es el valor agregado de las prendas que no son comunes, son diseños exclusivos de los cuales se harán máximo 5 prendas para no afectar el precio”. El cien por cien de la obra debe estar hecho a mano y para ello es necesaria materia prima e insumos de primera calidad, por ese motivo tiene alto valor, sostiene John.

Mirada al contexto empresarial

Es complicado establecer una empresa por lo referente a los trámites, situación que debería ser todo lo contrario para todos los emprendimientos por la simple razón de que generan empleo para las diferentes áreas de producción, indica Pacheco. “La empresa cuando gana, genera utilidades y el estado se queda con el 25%, entonces el estado se libera de la carga de generar empleo, sin embargo, en nuestro país son más grandes las obligaciones que los beneficios que da el estado al sector”. Entre otros el contrabando e importación de productos está afectando principalmente al rubro de la confección, donde, el estado no se quiere hacer cargo por las repercusiones que tendría cortarlo. Hoy, la mortalidad de empresas está relacionada con factores como el

desconocimiento de saber hacer empresa, de cómo generar ventas, o como mantener la calidad de los productos, “no se debe vender gato por liebre”, puesto que muchas de las empresas no cuidan la calidad de sus productos.

El futuro

A este emprendedor boliviano le mantiene el sueño de ser uno de los mejores diseñadores, a pesar de que le ocurrieron grandes dificultades que prácticamente le hubieran animado a abandonar su actividad, pero él prefirió continuar. Su sueño es hacer un desfile de modas en Paris, así también tiene la perspectiva de realizar desfiles en Argentina, New York, Washington, Uruguay, entre otras; el poder realizar estos desfiles le da un mayor estatus y prestigio a sus prendas. Muchos de sus clientes le han mencionado que los diseños que él realiza son para grandes ciudades europeas, pues allá serán valoradas mucho más, “me dicen que en esos países me haría millonario, pero aún sigo aquí y es por una razón, pero de igual forma tengo planificado salir al extranjero”.



Para hacer empresa en nuestro país y en cualquier lugar se debe asumir riesgos y las responsabilidades que ello conlleva, sostiene Pacheco. Entre otros de sus proyectos esta abrir una tienda con sus diseños en la ciudad de La Paz, y próximamente está editando un libro sobre técnicas de patronaje industrial, como resultado de sus experiencias en el manejo de empresas. Hoy por hoy, John Pacheco continúa desarrollándose como empresario, buscando nuevos desafíos que le motiven a generar y abrir nuevos rumbos en el diseño de modas y llevando el nombre de Bolivia en la calidad de sus productos, lo cual le ha convertido en un gran visionario que impulsa el emprendimiento nacional.

“La diferencia entre micro y gran empresario es algo mental, si crees que eres pequeño o grande puedes estar seguro que eres eso, y así te vas a manifestar”.



Bibliografía

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

Amorós, J., Gutierrez, I., & Varela, C. (2004). *Emprender desde la Pequeña y Mediana Empresa*.

Banco Mundial. (2013). *América Latina, la Falta de Innovación Dificulta la Creación de Oportunidades 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.

CAF. (2014). *Emprendimientos Dinámicos en América Latina*.

CAF, B. d. (2013). *Emprendimientos en América Latina*.

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*.

Chell, E., Haworth, J., & Brealey, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality*. London, Routledge.

Cooper, A., & Gemeno, G. (1992). *Entrepreneurs, Processes of Founding, and New Firm Performance. The State of the Art of Entrepreneurship*.

Correa, C. I. (2009). *La Fenomenología y el Emprendimiento*. Pensamiento & Gestión.

Cuervo, A., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva*.

Cunningham, J., & Lischeron, J. (1991). *Defining Entrepreneurship. Journal of Small Business Management*.

Del Carpio G, J., Loli, A., & Vergara V., A. (2012). Actitudes de Emprendimiento, Necesidad de Logro y la Intención de Desarrollar un Negocio en Estudiantes de Universidades Públicas de Lima Metropolitana. IIPSI.

Economía Bolivia. (17 de 05 de 2015). Economía Bolivia. Recuperado el 21 de 09 de 2015, de Economía Bolivia: www.economiabolivia.net



Economía Boliviana. (11 de 06 de 2013). Economía Boliviana. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de Economía Boliviana: www.economiabolivia.net

El Día. (23 de 12 de 2013). Bolivia Está Lejos de Tener una Potencia Empresarial. El Día.

Fernandez, M. A. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor - Reporte Bolivia 2010*. La Paz.

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

Gartner, W. (1988). *Who is an Entrepreneur, Is the Wrong Question. American Journal of Small Business Venturing*.

Hernández C, Y., & Saavedra G, M. L. (2008). Caracterización e Importancia de las MIPYMEs en Latinoamérica Un Estudio Comparativo.

IESE, I. d. (Diciembre de 2008). Google. Recuperado el 21 de septiembre de 2015, de guayacan.uninorte.edu.co.

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.

Low, M., & MacMillan, I. (1988). *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*.

Mc Millan, I. C. (1986). *To Really Learn About Entrepreneurship, Let's study habitual Entrepreneurs. Journal of Business*.

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

Nueno, P. (1994). *Emprendimiento: El Arte de Crear Empresas y sus Artistas*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Nueva Economía. (27 de 02 de 2015). El Alto, La Capital de la Manufactura. Nueva Economía.

OCDE/CEPAL. (2011). *Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo*, OECD Publishing.

Olson, P. (1985). *Entrepreneurship: Process and Abilities. American Journal of Small Business*.

Página Siete. (02 de 08 de 2015). La Paz Concentra Microcrédito y Santa Cruz, Crédito a las PyMEs. Página Siete.

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



Saavedra Garcia, M. L., & Hernandez Callejas, Y. (2008). Características de las MiPYMEs en Latinoamérica: Un Enfoque Comparativo.

Say, J. B. (1803). *Traité d' Economie Politique*. Paris.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Brothers.

Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*.

Timmons, J. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990*. Boston, MA: Irwin.

Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de Aproximación a la Empresa Familiar*. España.

Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la Cepal*.

Zavaleta, D., Querejazu, V., & Mendizabal, J. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor - Reporte Nacional Bolivia 2014*. La Paz.

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS - IICCA**

GUÍA DIRECTORIO DE LAS INDUSTRIAS VISITADAS EN LAS CIUDADES DE LA PAZ Y EL ALTO

2015



“HELADERÍA SPLENDID S.R.L.”



Gerente General: Edgar Hevia

Dirección: Calle Nicolás Acosta Nro. 420 (San Pedro)

Teléfono: 2491783

La Paz - Bolivia

“HELADOS FRIGO SRL”

Gerente General: Pablo Mendoza

Dirección: Miraflores/ Av. Saavedra Nro. 1639

Teléfono: 2220483 - 2223896

La Paz – Bolivia



NATURAL – HiQ “ELABORACIÓN DE BEBIDAS”

Propietario: Ing. Mirko Aramayo V.

Dirección: C/ Ignacio Sanjinés N° 337 – Bella Vista

Teléfono: 2115369

Celular: 72061310

E – Mail: maramayo@hotmail.com

La Paz – Bolivia



LEO NOTHMANN S.R.L. “PANADERÍA”

Gerente General: Lic. Jhonny Weinberg J.

Dirección: Calle Landaeta N° 514

esq. Abdón Saavedra

Teléfono: 2495288 - 2481869

E – Mail: gerencia@panaderialeonothmann.com

La Paz - Bolivia



CHOCOLATES CÓNDROR SRL “FABRICA DE CHOCOLATES”

Gerente General: Lic. Jaime Gonzales

Planta Industrial

Dirección: Villa el Carmen/ calle 10 Nro. 35

Teléfono: 2211191

Pág. Web: www.chocolatescondorsrl.com

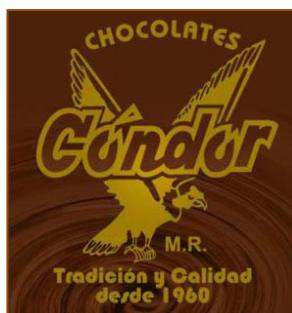
Sucursal Centro

Dirección: Genaro Sanjinés/ N° 343 (entre Mercado y Potosí)

Teléfono: 240-8844

Teléfono/ Fax: 240-7335

La Paz - Bolivia



ALIMENTOS ROJAS “ELABORACIÓN DE BEBIDAS”

Propietario: Ivo Marcel

Dirección: Villa San Antonio Bajo C/ 14 de Nov.N°296

Teléfono: 2239217

Celular: 77299760

La Paz - Bolivia

SIMSA S.A. – PRINCESA “INDUSTRIA MOLINERA”

Presidente: Fernando Bedoya

Planta Industrial

Dirección: AV. Chacalta N° 774

Zona Achachicala

Teléfono: 2281343 **Fax:** 2281641

La Paz - Bolivia



NUT & NAT “ELABORACIÓN DE ALIMENTOS”

Propietario: Lily Zuna Viscarra

Planta Industrial

Dirección: Calle Tiahuanacu N° 11
Zona Villa Mercedes

Teléfono: 2771891

Celular: 76222855

E – Mail: lilyzuna@kremmore.com

El Alto - Bolivia

Sucursal 0

Dirección: San Miguel H. N° 30

Teléfono: 22795138

La Paz - Bolivia



PASTELERÍA VICTORIAS “ELABORACIÓN DE ALIMENTOS”

Propietario: Armando Torrez Vargas y Victoria Ticona Cari

Planta Industrial

Dirección: Zona Bolívar YKK Av. Arica N° 200

Teléfono: 2815154

Celular: 70655215

E – Mail: victoriasbolivia@yahoo.es

Sucursal Zona 12 de Octubre

Dirección: Av. Franco Valle esq. Calle 1

Teléfono: 2823552

Sucursal Satélite

Dirección: Av. Satélite N° 679 entre Núñez del Prado y O Conner

El Alto – Bolivia



DON PIOTR “ELABORACIÓN DE ALIMENTOS CÁRNICOS”

Propietario: Piotr Budysh

Dirección: Calle Incahuasi N° 563

Cerca de la Ex tranca

Celular: 71541101

E – Mail: piotrbudysh@hotmail.com

El Alto - Bolivia



PACEÑITAS RAHEL'S

Propietario: Enrique Quispe Quispe

Dirección: Av. Rio Blanco N° 2105

Zona Cosmo 79

Teléfono: 2880081

Celular: 78789365

El Alto - Bolivia



CARENAT – JUGOS DE SÁBILA “ELABORACIÓN DE BEBIDAS”

Propietario: Adolfo Espejo

Dirección: Av. Rio Blanco

N° 2105 Zona Cosmo 79

Teléfono: 2880081

Celular: 78789365 - 72561643

E – Mail: adess663@hotmail.com

Pág. Web: www.industriascarenat.blogspot.com

El Alto - Bolivia



TRIGO DE ORO – PANADERÍA “ELABORACIÓN DE ALIMENTOS”

Propietario: Cesar Yujra

Dirección: Av. Raúl Salmon
N° 70 Zona 12 de Octubre

Teléfono: 2810420 - 2823166

El Alto - Bolivia



IRUPANA ANDEAN ORGANIC FOOD S.A.

“ELABORACIÓN DE ALIMENTOS”

Gerente General: Martha Cordero

Planta Industrial

Dirección: Av. Arica N° 550 Zona Senkata

Teléfono: 2815885 – **Fax:** (591 - 2) 2815884

E - Mail: mcordero@irupanabio.com

Pág. Web: www.irupanabio.com

El Alto - Bolivia

Sucursal 0

Dirección: Av. Costanera N° 36 / Zona Villa La Merced

Teléfono – Fax: (591-2) 2110627

La Paz – Bolivia



LOGAL “ELABORACIÓN DE ALIMENTOS”

Propietario: Waldo Cárdenas

Dirección: Villa Adela Av. Cecilio Acosta N°2000

Teléfono: 2832404

Celular: 71979991

Pag Web: www.logalbolivia.com

El Alto - Bolivia

JOHN PACHECO “DISEÑOS Y CONFECCIÓN”

Propietario: Jhonny Pacheco

Dirección: Av. Arce N° 2390 primer piso

Teléfono: 2440500

Celular: 72080187

E – Mail: mjohnpacheco@hotmail.com

La Paz - Bolivia



UNIMODA “CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR”

Propietario: Alfonso Gallegos

Dirección: Calle Ayacucho Ed. Flores 3er piso of. 3

Teléfono: 2406338

Celular: 73204560

La Paz - Bolivia

ALPACA SURI “TEJIDOS DE PRENDAS DE ALPACA”

Propietario: Gavino Suxo Suri

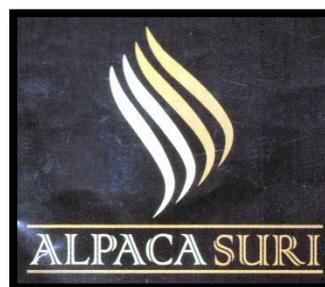
Dirección: Calle Mercado N° 1078

entre Yanacochoa y Socabaya

Celular: 73295874 – 70576034

E – Mail: textilesalpacasuri@gmail.com

La Paz – Bolivia



INCOTEX “CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR”

Propietario: Walter Espada

Dirección: Av. Chacaltaya y Homasuyos N° 148

Teléfono: 2280756

Celular: 73748763

La Paz – Bolivia

LITORAL S.R.L. “CONFECCIÓN DE ROPA DE TRABAJO”

Propietario: Walter Moya Torrico
Dirección: Av. Illimani N° 1837 Miraflores
Teléfono: 2202506
Celular: 71562233
Pág. Web: litoralwalter@hotmail.com
La Paz – Bolivia

YUANG TUNG S.R.L. “FABRICA DE TEJIDOS”

Gerente General: Encarnación Rodríguez

Taller Industrial

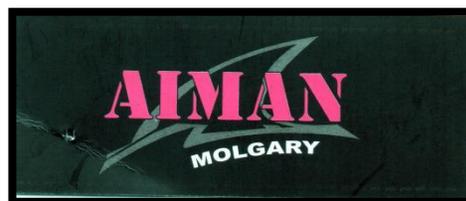
Dirección: Camino A Viacha Altura Km. 7 N° 1036 Zona: Villa Concepción
Teléfono: 2852446
E – Mail: tejidoiyuan@hotmail.com
El Alto - Bolivia

Oficina Central

Dirección: Av. Baltazar de Salas C/ mayor Vásquez N° 950 (Vino Tinto)
Teléfono: 2307923 - 2852446
La Paz - Bolivia

AIMAN *Molgary* “PRENDAD DE VESTIR”

Propietario: Jaime Callisaya
Dirección: Av. Periférica N° 414 piso 1
Celular: 75277709 – 76750125
E – Mail: lorenamolina@gmail.com
La Paz - Bolivia



TRAJETEX “ALTA SASTRERÍA”

Propietario: Cansío Pacheco

Dirección: Federico Suazo esq. Campero N° 1609

Teléfono: 2311584

La Paz - Bolivia

TEJIDOS PUNTO ROSARIO

“TEJIDOS DE PRENDAS DE ALPACA”

Propietario: Johnny Gonzales H.

Dirección: Calle Milliguaya N° 1155

Teléfono: 2732473

Celular: 730119569

E – Mail: frosgg@entelnet.bo

La Paz - Bolivia



PANKARITA “TEJIDOS DE PRENDAS DE ALPACA”

Propietario: Lourdes Apaza

Dirección: Av. Escobar Uria /Calle 7 N° 8

Celular: 71904094

La Paz - Bolivia

DEPORTIVOS LANDAETA “CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVOS”

Propietario: Hugo Landaeta Rada

Dirección: Plaza San Francisco N° 504

Teléfono: 2311157

Celular: 79590005

El Alto - Bolivia

MOLLY “CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR”

Propietaria: Nancy Mollinedo

Dirección: Prolongación Cecilia Guzmán de Rojas
Ed. Miraflores N° 520 (Sopocachi)

Teléfono: 2414491

Celular: 72564613

La Paz - Bolivia

FEXPORT “CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA”

Propietario: Félix Mayta Poma

Dirección: Calle Murillo N° 755
Galería del deporte Local L-4

Celular: 78861035 – 71913407 – 76709373

Pág. Web: www.fexport@hotmail.com

El Alto - Bolivia



ix

INCOMAV “CONFECCIÓN DE ROPA DE TRABAJO”

Propietario: Víctor Hugo Huanca

Dirección: Calle San Salvador N°32
Alto Lima 2da. Sección

Celular: 70648186

El Alto - Bolivia

**MARIO SPORT “CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA”**

Propietario: Mario E. Quispe Q.

Dirección: Senkata
Puente Vela (barrio san francisco)

Celular: 71588529 - 76506692

El Alto - Bolivia



CONFERTEX “CONFECCIÓN DE ROPA DE TRABAJO”

Propietario: Prudencio Fernández

Dirección: Zona Bolívar municipal Av. Escobar Uría N° 3016

Celular: 77752566

El Alto - Bolivia

KURMY KAYTU S.R.L. “TEJIDO DE PRENDAS DE ALPACA”

Propietario: Milton Chuquimia Gonzales

Dirección: Villa Bolívar /casi Entrada Alambrados N° 300

Teléfono: 2834467

Celular: 71210543

El Alto - Bolivia

MAQUISER S.R.L. “PRENDAS DE VESTIR”

Propietario: Milton López

Dirección: Zona Santiago I/ entre Calle 6 y 7(callejón 2 s/n)

Teléfono: 2826172

Celular: 77783000

E – Mail: maquisersrl@gmail.com

El Alto - Bolivia

COTTON VIU “PRENDAS DE VESTIR”

Director Comercial: Aldo Flores Coila

Dirección: Zona 12 de Octubre

entre Calles 4 y 5 Edif: Torre León

Teléfono: 2772598 – 2407033

Celular: 72068718 - 682257414

E – Mail: cottonviucomercial@gmail.com

El Alto - Bolivia



EVX FASHION “CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR”

Propietario: Eulogio Alberto

Dirección: Villa Bolívar D/ entre Calles 135 y 134 N° 1920

Teléfono: 2823824

El Alto - Bolivia

ASOCIACIÓN QHANA “TEJIDOS DE PRENDAS DE ALPACA”

Presidente: Humberto Aruquipa

Dirección: Av. Huayna Potosí N° 30
Zona Nuevos Horizontes II

Celular: 78967666 – 77700155

E – Mail: qhana@qhanabolivia.com

Pág. Web: www.qhanabolivia.com.bo

El Alto - Bolivia



xi

ILLIMANI “CONFECCIÓN DE ROPA DE TRABAJO”

Propietario: Rodolfo Capo

Dirección: Villa Adela Detrás del Canal 57 N° 560

Teléfono: 2833218

El Alto - Bolivia

CUOSTOF “FABRICA DE PRENDAS DE VESTIR”

Propietaria: María Limachi

Dirección: Av. Franco Valle

Galería. “La Novedad” Local 4
entre las calles 3 y 4 (Zona 12 de octubre)

Celular: 74913428 - 67148402

El Alto - Bolivia



SAN PABLO “CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR”

Propietario: Gerardo Poma

Dirección: Av. Julio Cesar Valdés, zona san pablo

Celular: 79612530

El Alto - Bolivia

ADELIN “CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA”

Propietario: Rodolfo Condori

Dirección: Nuevos Horizontes I /Av. “A” N° 169

Teléfono: 2851922

Celular: 72089109

El Alto - Bolivia

UNITEX FIBER KING “FIBRAS TEXTILES”

Propietario: Pablo Quispe

Dirección: Villa Tejada Triangular C/ 4b N° 20 Ciudad Satélite

Teléfono: 2819460

Celular: 70179433

El Alto - Bolivia

MAVATEX “CONFECCIÓN DE ROPA MILITAR”

Propietaria: Valeria Gutiérrez

Dirección: Ciudad Satélite Plan 96 N° 108

Celular: 60658582

El Alto - Bolivia

SMS “CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA”

Propietario: Elvis Mamani

Dirección: Edif: El Ceibo Piso 2 Oficina 6

Celular: 71231759

El Alto - Bolivia

KILLA “ELABORACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUERO”

Propietario: Julio Reas Killa

Taller

Dirección: Villa Fátima

calle saturnino Porcel N° 17

Parada 328 (Zona Chapuma)

Teléfono: 2216475 - 2261950

Celular: 71969470

E – Mail: killabolivia@hotmail.com / julioreas@hotmail.com

**Sucursal 0**

Dirección: Pza. San Francisco /Casa del Artesano 1er. Nivel N° 29

Teléfono: 2906632

La Paz - Bolivia

MAGNEX “ELABORACIÓN DE PRENDAS DE CUERO”

Propietario: Richard G. Magne A.

Taller

Dirección: Achachicala

Av. Rubén Amezaga calle F. N° 100

Teléfono: 2307935

Celular: 72082652

E –Mail: www. Magnexfashion.com

**Sucursal 0**

Dirección: Calacoto. Av. Montenegro N° 1309

Galería y Arte. Local 2

La Paz - Bolivia

KEVIN LUJO “ELABORACIÓN DE CALZADOS”

Propietario: Ovidio Mayta

Dirección: Av. Buenos Aires /Casi Esquina Tumusla N° 632

“Galería Milenio”

Teléfono: 2419433

Celular: 71935649

La Paz - Bolivia

xiv

MAGDIEL “ELABORACIÓN DE CALZADOS”

Propietario: Edgar Quispe

Taller

Dirección: Av. Ejercito del chaco N° 2916

pasankeri

Celular: 76543796

E – Mail: niwde_magdiel@latinmail.com



Sucursal 0

Dirección: Tumusla N° 524 B

Centro Comercial 16 de Julio Local 29

Celular: 46234166 - 70696725

La Paz - Bolivia

“CURTIEMBRE EL CÓNDOR”

Propietario: Luis Alberto Mendiola

Dirección: calle Isacamahuaya N° 619/ fábrica de vidrios

Teléfono: 2862383

El Alto - Bolivia

VIA NET “ELABORACIÓN DE CALZADOS”

Propietario: Javier Jesús Quispe

Dirección: Zona Ballivian C/ sargento carrasco N° 55

Celular: 72542929

El Alto – Bolivia

LORENZO “ELABORACIÓN DE PRENDAS DE CUERO”

Propietario: Lorenzo

Dirección: Ceja / El Ceibo. Piso 2 Oficina 6

Celular: 71231759

El Alto - Bolivia

THE MAGIC PROJECT “MUEBLES DE MADERA Y METÁLICOS”

Propietario: Francisco Ávila

Dirección: Av. Costanera N° 202
Zona 4to. Centenario
camino Alto Obrajes



Teléfono: 2253041

Celular: 71282268

E – Mail: euroavila@hotmail.com - euroavila@yahoo.es

La Paz - Bolivia

xvi

MUEBLES SARMIENTO “FABRICA DE MUEBLES”

Propietario: Félix Rubén Sarmientos Ch.

Dirección: Calle Ignacio Sanjinés N° 641
Bellos Vista - Obrajes



Teléfono: 2785151 – 2799257

Fax: 2783686

E – Mail: rubesar28@yahoo.com

La Paz - Bolivia

EL LEGADO “FABRICA DE MUEBLES”

Propietaria: Teresa Silvera

Dirección: Calle Potosí N° 1286
casi esquina Colón



Teléfono: 2902157

Celular: 76529088

E – Mail: teresasilvera@ellegadomuebles.com

ellegadomuebles.com

La Paz – Bolivia

SAN JORGE “FABRICA DE MUEBLES”

Propietario: Claudio Cuarite

Dirección: Villa Mercedes B

Calle Moisés Santibáñez

N° 7260 Altura Acribol Kilometro 8

(Camino Viacha)



Celular: 71574905 – 65588278

El Alto - Bolivia



MAD CENTER S.R.L. “PRODUCTOS DE MADERA”

Propietario: Juan José Munguía S.

Planta Industrial

Dirección: Av. Cochabamba N° 1000

4 Cuadras tras “la papelera” camino a Viacha

Teléfono: 2809348

Celular: 79696062

E – Mail: Juanjo_ms@hotmail.com

El Alto - Bolivia

Sucursal Cota Cota

Dirección: Av. Muñoz Reyes N° 555 esq. Calle 29

Celular: 79696209

Sucursal Centro

Dirección: Calle Pucarani N° 171 casi esq. Av. Montes

Celular: 79696216

La Paz – Bolivia

MUEBLES “D” ÉPOCA “FABRICA DE MUEBLES”

Propietario: Juan Natalio Condori

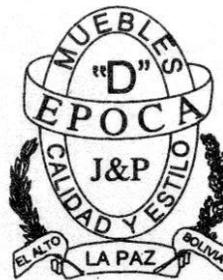
Dirección: Calle 2 N° 3805

Esq. Av. Ayopaya/ Villa Alemania

Teléfono: 2832811

Celular: 71961870

El Alto - Bolivia



xviii

“MUEBLES VELASQUEZ”

Contacto: Primitivo Velásquez

Dirección: Zona Tahuantinsuyo C/ Calama N° 651

Celular: 79621345

El Alto- Bolivia

SI TÚ NO TRABAJAS POR TUS SUEÑOS,
ALGUIEN TE CONTRATARA PARA QUE
TRABAJES POR LOS SUYOS.

-- STEVEN JOBS

LO QUE MÁS TE HACE FALTA EN EL
MUNDO ES LO QUE TÚ HAS VENIDO A
DARLE.

--- ALEJANDRO JODOROWSKY

NADIE ALCANZA LA EXCELENCIA EN UN
OFICIO QUE NO AMA. --ANONIMO--

EL SECRETO DE MI ÉXITO FUE RODEARME
DE PERSONAS MEJORES QUE YO.

-ANDREW CARNEGIE-

UN EMPRENDEDOR VE OPORTUNIDADES
DONDE OTROS SOLO VEN PROBLEMAS.

-MICHAEL GERBER-

CADA DÍA USTED MEJORA O EMPEORA:
ELIJA.

-ANONIMO-

LA EXCELENCIA CONSISTE EN HACER LAS
COSAS, NO EN BUSCAR RAZONES PARA
DEMOSTRAR QUE NO SE LAS PUEDE
HACER. -MIGUEL ANGEL CORNEJO-

UN NEGOCIO QUE NO HACE OTRA
COSA MÁS QUE DINERO ES UN
NEGOCIO POBRE. --HENRY FORD--

LOS MEJORES NEGOCIOS SIEMPRE SON
LOS PROPIOS. --ANONIMO--

NACER POBRE NO ES TU CULPA, MORIR
POBRE SI LO ES. --BILL GATES--

Diseño y composición: D.G.
Vladimir Burgoa Callejas
Fotografía de cubierta: D.G.
Vladimir Burgoa Callejas

2015

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

A scroll with a quote on it. The scroll is unrolled and held by two wooden rollers. The text on the scroll is in a stylized, outlined font.

**"SI REALMENTE QUIERES ALGO,
ENCONTRARAS LA MANERA. SI NO
ENCONTRARAS LA EXCUSA."**

**Edif. Cámara Nacional de Comercio, Piso 7 (Av. Mariscal Santa Cruz,
Esq. Colombia N° 1392)**

Telf. (591-2) 2310708 - 2310609 /Web: <http://iicca.umsa.bo>

E- mail:iicca@umsa.bo

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

EDIF. HOY PISO 5 (AV. 6 DE AGOSTO N°2170)

TELF. (591-2) 2113154

