

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL



PROGRAMA DE INVERSIÓN ÁNGEL, PARA EMPRENDIMIENTOS
DINÁMICOS – CASO GAMLP

Por

ROBERTO WAGNER ZULETA CORTEZ

Tutor: Lic. Lucio Cuentas Pizarroso

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de
Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz – Bolivia

2013

DEDICATORIA

Al amor de mi vida, al que me amó antes que yo le amara, quien me cautivó y le dio sentido a mi vida, mi verdadero amor, Cristo Jesús.

A mis papás Jaime Zuleta y Ana María Cortez, quienes con amor y firmeza guiaron mis pasos día a día, velando en todo momento por lo que era mejor para mí.

Y a mi hermana Leilita, que en todo tiempo me apoyo, para poder alcanzar las metas planteadas.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme vivir Sus sueños.

A mi familia, por todo el apoyo y amor que me dieron.

Al Lic. Lucio Cuentas, por la guía brindada, en todo tiempo.

A los licenciados Gonzalo Salgueiro y Walter Carvajal, por su colaboración en mi formación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE - INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS	28
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	28
1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	35

SEGUNDA PARTE – MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO II: EMPRENDIMIENTOS EN BOLIVIA

2.1 EMPRENDIMIENTOS EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ	39
2.2 MYPES EN BOLIVIA	42

CAPÍTULO III: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

3.1 OFICIALÍA MAYOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	45
3.2 DIRECCIÓN DE COMPETITIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO	46
3.3 UNIDAD DE EMPREDEDURISMO	46
3.3.1 CULTURA EMPRENDEDORA	47
3.3.2 PREMIO EMPRENDEDORES	49
3.3.3 CASA DEL EMPRENDEDOR	49

3.3.4	INCUBADORA DE EMPRESAS	50
	CAPÍTULO IV: INVERSIÓN ÁNGEL EN AMÉRICA LATINA	
4.1	INVERSIÓN ÁNGEL COMO INSTRUMENTO PÚBLICO EN BRASIL	51
4.2	INVERSIÓN ÁNGEL COMO INSTRUMENTO PÚBLICO EN COSTA RICA	52
4.3	INVERSIÓN ÁNGEL COMO INSTRUMENTO PÚBLICO EN CHILE	53
	TERCERA PARTE - MARCO TEÓRICO	
	CAPÍTULO V: PROGRAMAS DE DESARROLLO	
5.1	PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO	57
5.2	PAPEL DEL GOBIERNO EN LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO	57
	CAPÍTULO VI: EMPRENDIMIENTO	
6.1	TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS	58
6.2	CAPITAL EMPRENDEDOR	61
6.3	CICLO DE FINANCIAMIENTO EMPRENDEDOR	61
6.4	ECOSISTEMA DE EMPRESARIALIDAD	62
	CAPÍTULO VII: INVERSIÓN ÁNGEL	
7.1	RED DE INVERSIONISTAS ÁNGEL	63
7.2	GOODWILL	63
	CAPÍTULO VIII: MODELOS Y PLANES DE NEGOCIO	

8.1 MODELO DE NEGOCIO – CANVAS	63
8.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES	64
8.1.2 PROPUESTA DE VALOR	65
8.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	66
8.1.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	67
8.1.5 INGRESOS	68
8.1.6 RECURSOS CLAVES	68
8.1.7 ACTIVIDADES CLAVES	68
8.1.8 RED DE ASOCIADOS	69
8.1.9 COSTOS	69
8.2 PLAN DE NEGOCIO	70
8.2.1 RESUMEN EJECUTIVO	70
8.2.2 DATOS GENERALES	71
8.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	71
8.2.4 PLAN COMERCIAL	71
8.2.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	73
8.2.6 PLAN DE PRODUCCIÓN	73
8.2.7 ESTUDIO DE COSTOS	73
8.2.8 PLAN DE INVERSIÓN	74
8.2.9 VIABILIDAD FINANCIERA	74

CUARTA PARTE – MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO IX: ASPECTOS METODOLÓGICOS

9.1 TIPO DE ESTUDIO	77
9.2 UNIDADES DE ANÁLISIS	77
9.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA	78
9.3 ESTRUCTURA DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	81
QUINTA PARTE – PROPUESTA – PROGRAMA DE INVERSIÓN ÁNGEL	
CAPÍTULO X: PROPUESTA	
10.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	85
10.1.1 ENCUESTAS	85
10.1.2 ENTREVISTAS	102
10.2 DISEÑO DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA	105
10.3 RESUMEN DE LA PROPUESTA	106
10.4 ESQUEMA DE LA PROPUESTA	111
10.4.1 PRIMERA FASE DE SELECCIÓN DE EMPRESARIOS DINÁMICOS	112
10.4.1.1 VIDEO GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	113
10.4.1.2 PLANILLA DE ELABORACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	114
10.4.1.3 EVALUACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	117
10.4.2 SEGUNDA FASE DE SELECCIÓN DE EMPRESARIOS DINÁMICOS	118

10.4.2.1	PLANILLA DE ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO	118
10.4.2.2	MATRIZ EVALUACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO	122
10.4.3	TERCERA FASE DE SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS	122
10.4.4	CONFORMACIÓN DE LA RED DE INVERSIÓN ÁNGEL	123
10.4.4.1	REQUISITOS PARA PERTENECER A LA RED DE INVERSIONISTAS ÁNGEL	123
10.4.4.1.1	INVITACIÓN DIRECTA	123
10.4.4.1.2	CERTIFICACIÓN DEL CCAM	124
10.4.4.1.3	EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO	124
10.4.4.2	FUNCIONES DEL INVERSIONISTA ÁNGEL, EN LA RED	124
10.4.5	VALORACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS	125
10.4.6	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE INVERSIÓN ÁNGEL	126
	IMPACTO	128
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFIA	136
	ANEXO	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: Bolivia: Vida de emprendimientos dinámicos	19
GRÁFICO N°2: Factores que limitan el emprendimientos en Bolivia	20
GRÁFICO N°3: Factores que potencian el emprendimientos en Bolivia	21
GRÁFICO N°4: Acciones para fomentar el emprendimiento en Bolivia	22
GRÁFICO N°5: Modelo de la Unidad de Emprendedurismo	23
GRÁFICO N°6: Financiamiento según tipo de institución financiera en el GAMLP	25
GRÁFICO N°7: Factores que limitan el emprendimientos en Bolivia	39
GRÁFICO N°8: Empresas por sector según tamaño de establecimiento	40
GRÁFICO N°9: Principales actividades económicas, según sector	40
GRÁFICO N°10: Personal empleado según sector	41
GRÁFICO N°11: Financiamiento según tipo de institución financiera en el GAMLP	42
GRÁFICO N°12: Modelo de la Unidad de Emprendedurismo	47

GRÁFICO N°13: Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública	52
GRÁFICO N°14: Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública	54
GRÁFICO N°15: Presentación – Innova Chile CORFO – Adrian Magendzo representante Gobierno de Chile	54
GRÁFICO N°16: Presentación – Innova Chile CORFO – Adrian Magendzo representante Gobierno de Chile	55
GRÁFICO N°17: Clasificación de emprendimientos	59
GRÁFICO N°18: Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública	61
GRÁFICO N°19: Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública	62
GRÁFICO N°20: Estructura de bloques – Modelo Canvas	64
GRÁFICO N°21: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 1.- ¿Sabe que es la inversión ángel?	85

GRÁFICO N°22: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 2.- ¿Existe alguna entidad que aplique la inversión ángel en nuestro municipio?	86
GRÁFICO N°23: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 3.- ¿Sabe que es un E. Dinámico?	87
GRÁFICO N°24: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 4.- ¿Cuál cree que es la fuente de recursos financieros más adecuada para financiar emprendimientos dinámicas que se encuentren en etapa inicial?(2)	87
GRÁFICO N°25: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 5.- Los beneficiarios de su programa, ¿tienen un nexo con las fuentes de financiamiento que selecciono en la anterior pregunta?	88
GRÁFICO N°26: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 6.- ¿Cuál considera que es la necesidad de que el GAMLP apoye o genere políticas y/o programas que canalicen inversión ángel a E. Dinámicos?	89
GRÁFICO N°27: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 7.- ¿Qué metodología recomendaría utilizar para la estructuración de ideas de negocio, a ser presentadas como sujetos de inversión?(2)	90

GRÁFICO N°28: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora - Pregunta 1.- ¿Tiene alguna experiencia, en su negocio, con préstamos?	92
GRÁFICO N°29: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora - Pregunta 2.- ¿Considera que es fácil encontrar inversionistas privados, que estén dispuestos a compartir el riesgo de su idea o plan de negocio?	93
GRÁFICO N°30: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora - Pregunta 3.- ¿De donde obtuvo los recursos financieros para su negocio?	93
GRÁFICO N°31: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura Emprendedora - Pregunta 4.- ¿Sabe que es un inversionista ángel?	94
GRÁFICO N°32: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora - Pregunta 5.- ¿Cómo es más fácil para usted comprender el desarrollo de metodologías, de manera autodidacta?	95
GRÁFICO N°33: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor - Pregunta 1.- ¿Tiene alguna experiencia, en su negocio, con préstamos?	96

GRÁFICO N°34: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor - Pregunta 2.- ¿Considera que es fácil encontrar inversionistas privados, que estén dispuestos a compartir el riesgo de su idea o plan de negocio?	96
GRÁFICO N°35: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor - Pregunta 3.- ¿De donde obtuvo los recursos financieros para su negocio?	97
GRÁFICO N°36: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor - Pregunta 4.- ¿Sabe que es un inversionista ángel?	97
GRÁFICO N°37: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor - Pregunta 5.- ¿Cómo es más fácil para usted comprender el desarrollo de metodologías, de manera autodidacta?	98
GRÁFICO N°38: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas - Pregunta 1.- ¿Tiene alguna experiencia, en su negocio, con préstamos?	99
GRÁFICO N°39: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas - Pregunta 2.- ¿Considera que es fácil encontrar inversionistas privados, que estén dispuestos a compartir el riesgo de su idea o plan de negocio?	99
GRÁFICO N°40: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios	

Incubadora de Empresas - Pregunta 3.- ¿De donde obtuvo los recursos financieros para su negocio?	100
GRÁFICO N°41: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas - Pregunta 4.- ¿Sabe que es un inversionista ángel?	100
GRÁFICO N°42: Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas - Pregunta 5.- ¿Cómo es más fácil para usted comprender el desarrollo de metodologías, de manera autodidacta?	101
GRÁFICO N°43: Programa de inversión ángel para emprendimiento dinámicos – GAMLP	106
GRÁFICO N°44: Fase 1 de emprendimientos seleccionados	107
GRÁFICO N°45: Fase 2 de emprendimientos seleccionados	108
GRÁFICO N°46: Fase 3 de emprendimientos seleccionados	109
GRÁFICO N°47: Fases de la red de inversionistas ángel	110
GRÁFICO N°48: Programa de inversión ángel para emprendimientos dinámicos 1ra y 2da ejecución del programa	111
GRÁFICO N°49: Programa de inversión ángel para emprendimiento dinámicos – GAMLP	112
GRÁFICO N°50: Imágenes video guía, para la elaboración de modelos de negocio	113
GRÁFICO N°51: Fases de la red de inversionistas ángel	115

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Estratificación Empresas Productivas	43
TABLA 2: Estratificación Empresas de Servicios	43
TABLA 3: Resultados gestión 2011 - Programa Cultura Emprendedora	48
TABLA 4: Resultados de la Casa del emprendedora – 2011	50
TABLA 5: Financiamiento de Emprendimientos dinámicos Brasil – 2002	51
TABLA 6: Canales de distribución	66
TABLA 7: Cantidad de Responsables y Supervisores de los programas de la UE	78
TABLA 8: Cantidad de Beneficiarios - programas de la UE	79
TABLA 9: Tamaño de la muestra de Beneficiarios – Cultura Emprendedora	80
TABLA 10: Tamaño de la muestra de Beneficiarios – Casa del emprendedor	80
TABLA 11: Tamaño de la muestra de Beneficiarios – Incubadora de empresas	80
TABLA 12: Modelo de encuestas dirigida a responsables y supervisores de los programas de la DCE	81
TABLA 13: Modelo de encuestas dirigida a beneficiarios de los programas de la UE	82

TABLA 14: Modelo de entrevista dirigida a expertos en el área de emprendimiento	83
TABLA 15: Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE - Pregunta 8.- ¿Cual debería ser el perfil de un inversor ángel?	91

PRIMERA PARTE – INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El rol del emprendimiento y las micro y pequeñas empresas (MyPES) han adoptado la denominación de motor económico en la región de América Latina y el mundo entero, ya que son estos actores los que aportan ingreso a la economía, así como generación de empleos sostenibles y generación de innovación y productividad. En este sentido son los emprendimientos dinámicos o de alto crecimiento, aquellos que generan mayor cantidad de nuevos empleos sostenibles (40% de empleos sostenibles en Bolivia [1]).

Las experiencias de países en América Latina nos muestran que para impulsar emprendimientos dinámicos, los cuales favorecen en gran magnitud al desarrollo económico local, ayudan a mitigar el desempleo y contribuir a la disminución de la pobreza en general; se implementa apoyos a este tipo de emprendimientos, dados por diferentes redes de inversores, que se han ido formando como resultado de una necesidad y motivados por la potencial generación de ingresos.

Las redes de inversionistas ángel, son las que más impulso brindan a emprendimientos dinámicos en países como Brasil, México, Argentina, Chile y Costa Rica, debido a que es fácil poder contactarse con este tipo de redes de inversionistas.

Estudios realizados sobre los Inversionistas Ángel en Latino América muestran que el gran éxito de esta actividad, en mencionada región, se debe principalmente a la naturaleza de financiamiento, ya que estos financiamientos son de riesgo compartido, es decir que dos partes (en este caso emprendedor e

[1] *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL BOLIVIA 2010*. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Global Entrepreneurship Research Association, 2010, 112p

inversor ángel) realizan un contrato para realizar una actividad económica específica donde ambos se responsabilizan de los beneficios y riesgos; pero además de brindar recursos financieros, los ángeles realizan una supervisión por el bien de la empresa debido a que es capital de inversión como aporte propio, dirigiendo a la empresa a mercados conocidos por los ángeles [2].

Bolivia, se caracteriza por ser un país con una elevada población emprendedora; según el estudio del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Reporte Nacional Bolivia 2010*, en el cual el país de Bolivia ocupa el segundo lugar de 57 países del mundo que participan de este estudio, mostrando que del total de la población el 18% presenta un emprendimiento establecido y a esto se suma un 39% de la población que se encuentra realizando emprendimientos en etapa inicial [3], mostrando que más de la mitad del país es emprendedor.

Pese a la primera buena impresión que puede mostrar este panorama, encontramos en el mismo estudio que solo el 46% de los emprendimientos son emprendimientos realizados por oportunidad, es decir que el 54% de los emprendimientos en Bolivia son emprendimientos por necesidad, cuyo tiempo promedio de vida es de tres años y medio, realizados como un medio de subsistencia, donde el total de los emprendimientos crecen de manera lenta; haciendo que más del 90% de los emprendimientos dinámicos o de alto impacto, fracasen o cambien esta habilidad por emprendimientos por estilo de vida o la subsistencia y en algunos casos migren a otros países, debido a la

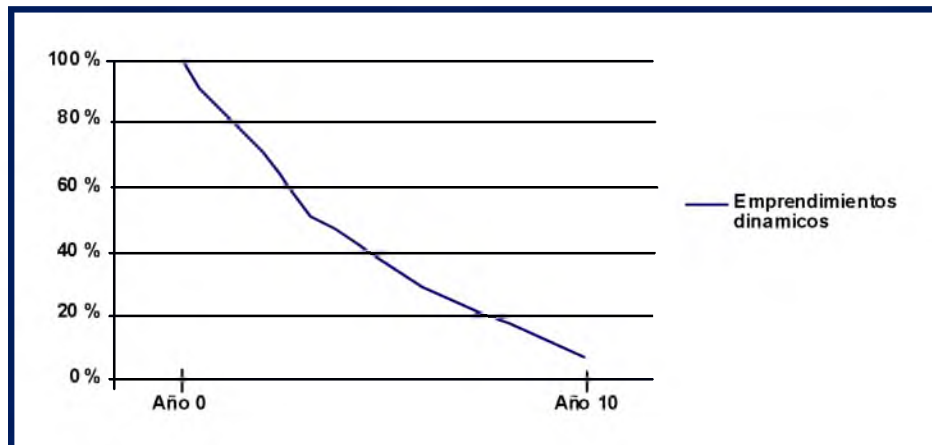
[2] *ANGEL INVESTING IN LATIN AMERICA*. Elizabeth F. O'halloran, Peter L. Rodriguez, y Felipe Vergara. Virginia Estados Unidos de Norte América: Darden business publishing - University of Virginia, 2005, 239p. ISBN: 1-932692-0.-7

[3] *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL BOLIVIA 2010*. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Global Entrepreneurship Research Association, 2010, 112p.

falta de capital y oportunidades de mercado [4].

GRÁFICO N°1

Bolivia: Vida de emprendimientos dinámicos



Fuente.- "Foro Internacional Bolivia Emprende", CAF Banco de desarrollo de América Latina - Bolivia
Elaboración Propia

Siendo mencionados emprendimientos dinámicos, los que generan más del 40% de los nuevos empleos sostenibles en la población nacional.

El GEM además nos permite ver ciertos obstáculos y amenazas a través de encuestas realizadas a expertos en el ámbito emprendedor sobre los factores relevantes que potencian o limitan el papel de los emprendedores, dando como resultado:

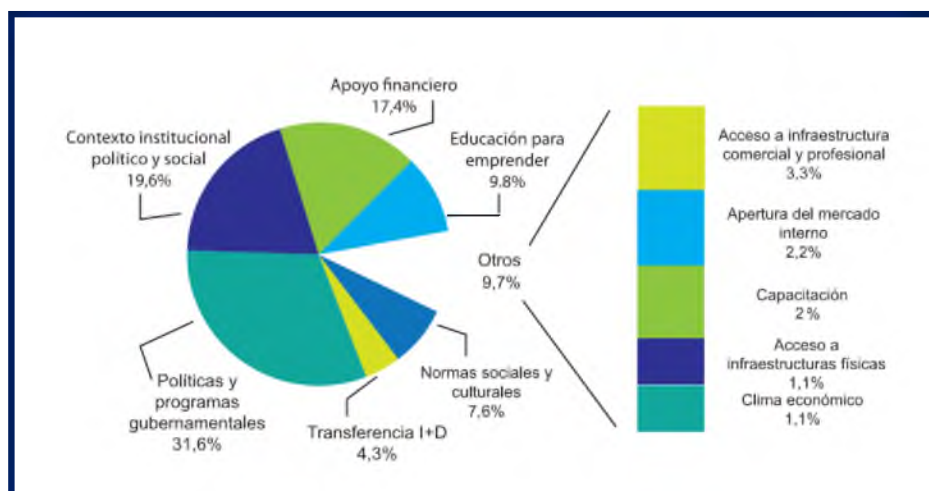
- Los factores que limitan el emprendimiento en Bolivia son.- las políticas y programas gubernamentales tienen una cifra porcentual asciende a 31,6%, seguidas del contexto institucional político y social 19,6%; apoyo financiero 17,4%;

[4] CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA, El papel de las Universidades y su Capacidad Emprendedora. En: Foro Internacional Bolivia Emprende, La Paz Bolivia, 16 de abril de 2012

educación para emprender 9,8%; otros (Acceso a infraestructura comercial y profesional, apertura del mercado interno, capacitación, , acceso a infraestructura física, clima económico) 9,7%; normas sociales y culturales 7,6% y la transferencia de ciencia y tecnología 4,3%.

GRÁFICO N°2

Factores que limitan el emprendimientos en Bolivia



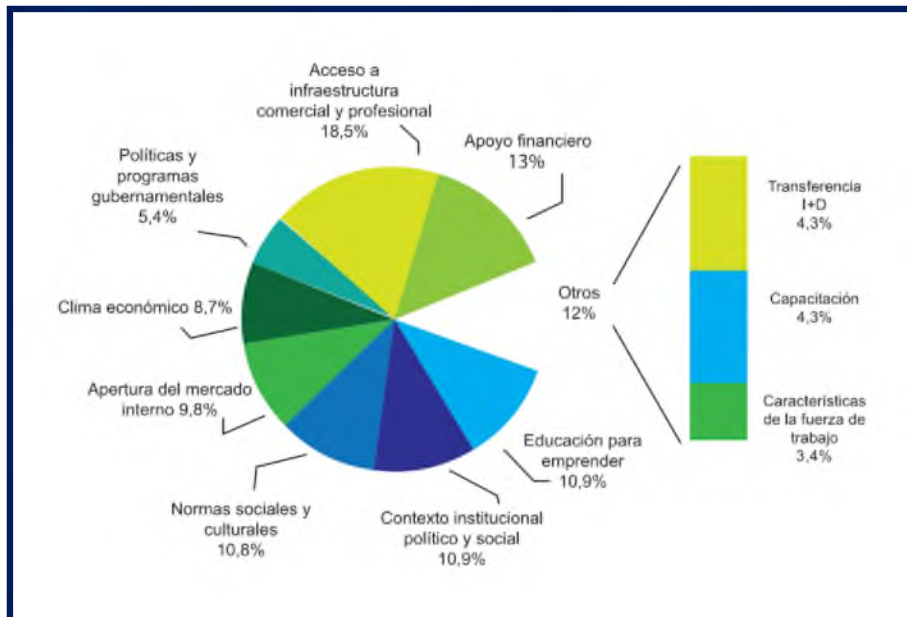
Fuente.- "GEM – Reporte nacional Bolivia 2010", Marco Antonio Fernández – Bolivia

Mostrándonos que las políticas y programas gubernamentales enfocados al emprendimiento, referido a todos los tipos de gobiernos en Bolivia (central, departamental y municipal), son insuficientes para poder satisfacer las necesidades de apoyo o que potencian al emprendimiento. Esto en una gran magnitud (31.60%), ya que el siguiente factor que limita el emprendimiento en Bolivia es el contexto institucional político y social con un 19.60%, habiendo una brecha de 12%, que es la diferencia más elevada entre factor y factor (brecha entre factores promedio de 4.55%).

- Los factores que potencian al emprendimiento en Bolivia son.- el acceso a la infraestructura comercial y profesional 18,5%; seguido del apoyo financiero 13,0%; otros (transferencia de ciencia y tecnología, capacitación y características de la fuerza de trabajo) 12,0%; la educación para emprender 10,9%; normas sociales y culturales 10,8%; contexto institucional político y social 10,9; apertura del mercado interno 9,8%; clima económico 8,7%; políticas y programas gubernamentales 5,4%.

GRÁFICO N°3

Factores que potencian el emprendimientos en Bolivia



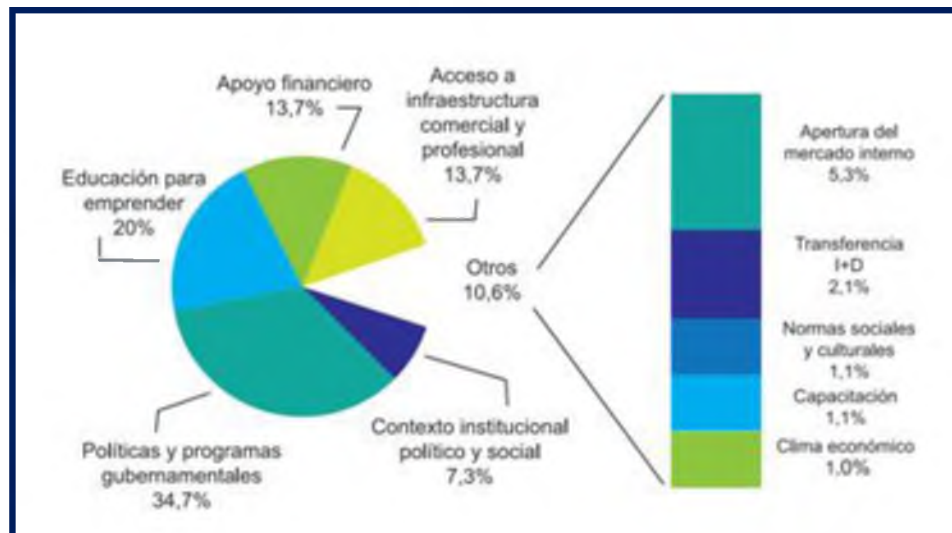
Fuente.- "GEM – Reporte nacional Bolivia 2010", Marco Antonio Fernández – Bolivia

En Bolivia los emprendimientos se ven potenciados por la facilidad en el acceso a infraestructuras comerciales y profesionales, para el desarrollo del emprendimiento.

- Por otro lado el GEM nos da la valiosa información, referida a las acciones recomendadas para fomentar el emprendimiento en Bolivia, la cual reporta como principal acción, el desarrollo de políticas y programas gubernamentales (34.7%); recomendación realizada por expertos nacionales que participaron de mencionado estudio.

GRÁFICO N°4

Acciones para fomentar el emprendimiento en Bolivia



Fuente.- "GEM – Reporte nacional Bolivia 2010", Marco Antonio Fernández - Bolivia

El municipio de La Paz Bolivia tiene una actividad emprendedora que va en constante crecimiento, alcanzando una cifra de 45,6% de población emprendedora para el año 2010 y siendo destacada por ser la población con mayor educación emprendedora [5].

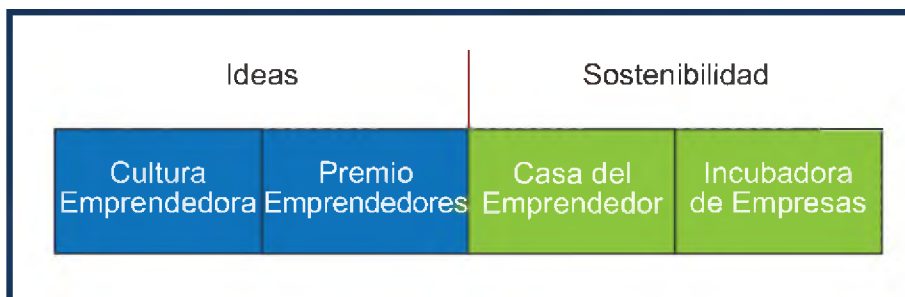
[5] ECONOMIA PACENA EN CIFRAS – OMPE. La Paz Bolivia: Gobierno Autónomo Municipal del La Paz. 2010, 76p.

Sin embargo la capacitación y educación emprendedora en la población paceña está enfocada a la generación de emprendimientos nuevos, de manera masiva y no así de manera específica, como son los emprendimientos dinámicos.

Actualmente el GAMLP, cuenta con una unidad especializada en emprendimientos, denominada Unidad de Emprendedurismo (UE), que funciona bajo el siguiente modelo:

GRÁFICO N°5

Modelo de la Unidad de Emprendedurismo



Fuente.- "Memoria ADEL 2011", GAMLP – Bolivia

Elaboración Propia

Según una encuesta realizada por el Programa Cultura Emprendedora de la Dirección de Competitividad y Emprendimiento (DCE) de la Oficial Mayor de Promoción Económica (OMPE) dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), en el año 2012, las tres principales razones de fracaso de emprendimientos nuevos en La Paz son:

1. La falta de conocimiento del mercado
2. Recursos financieros insuficientes
3. La inexperiencia del negocio

Si bien los emprendimientos nuevos generan una apreciable cantidad de empleo, las consecuencias de la falta de conocimiento del mercado, los recursos financieros insuficientes y la inexperiencia del negocio, es que el 65% de los emprendimientos generan apenas de 1 a 5 empleos intrafamiliares, el

84% no incorpora tecnología a sus emprendimientos, que las inversiones en promedio sean de 600 y 1.100 dólares, una generación de ingresos mensuales promedio de 2.000 bolivianos y que el 80% no pretenden exportar [6]; dando como efecto:

- Que los emprendimientos de manera individual, tengan un impacto muy pequeño con respecto a la apertura de nuevas fuentes de empleo.
- No se aprovecha recursos tecnológicos que ayuden a un crecimiento mayor del emprendimiento.
- El nivel de inversión no satisface el logro de niveles de crecimiento esperados, en un principio de la puesta en marcha del emprendimiento.
- La obtención de ingresos son demasiado bajos con respecto a la canasta familiar (la cual según la Central Obrera Boliviana, es de 8.309,50 Bolivianos al mes).
- Una escasa innovación, la cual solo implementa el 1% del total de emprendimientos.

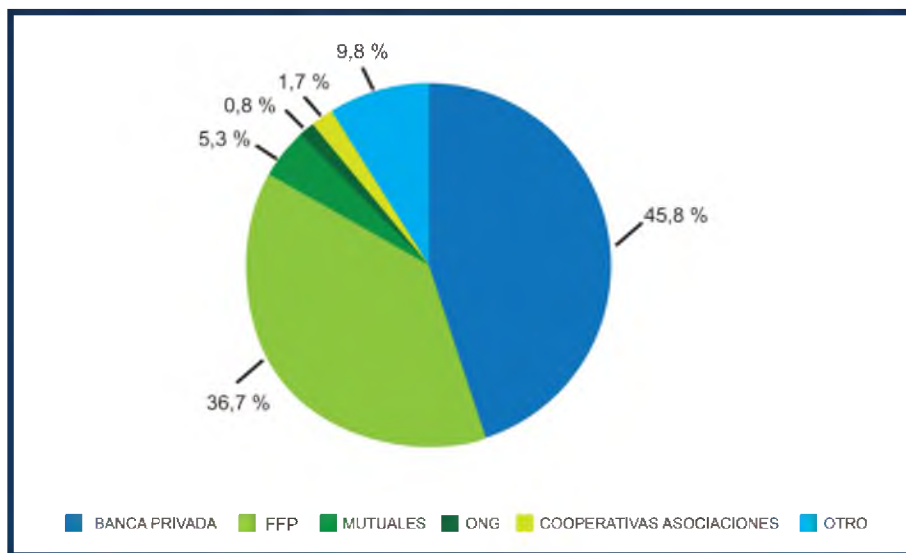
Por otra parte, la búsqueda de recursos financieros, son una de las principales actividades en los emprendimientos del municipio de La Paz, para afrontar las necesidades que requiere el llevar adelante una empresa; para lo cual tradicionalmente los créditos que ofrecen las entidades bancarias han sido la mayor fuente de oferta de estas necesidades, pese a que los emprendedores tienen la percepción de que no existe un entorno favorable para la obtención de créditos bancarios, debido a que representa enfrentarse a “demasiado tiempo,

[6] *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL BOLIVIA 2010*. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Global Entrepreneurship Research Association, 2010, 112p.

garantías, afrontar incertidumbre y confusos mecanismos de aprobación” [7]; sin embargo la banca privada tiene amplia preferencia como fuente de financiamiento para las empresas, con un 45,8% del total de instituciones financieras.

GRÁFICO N°6

Financiamiento según tipo de institución financiera en el GAMLP



Fuente.- "Economía Paceña en cifras - 2010", Gobierno Autónomo Municipal de La Paz – Bolivia

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando que los emprendimientos nuevos en el municipio de La Paz son uno de los principales actores en el desarrollo económico local, pero estos presentan problemas en la consolidación de gestión sostenible, ya que se alude a la existencia de una falta de enfoque en el desarrollo emprendedor, recursos financieros insuficientes y la falla constante debido a la prueba y error que genera la inexperiencia del negocio.

[7] Wenceslao Sánchez. Solicite un crédito financiero. *MANAGEMENT – NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA*, 2010, año 2, N°14, 22p

El municipio de La Paz afronta un panorama en el cual se tiene una creciente generación de emprendimientos por necesidad (más del 50% del total) y los emprendimientos dinámicos (o también llamados por oportunidad o de alta escalabilidad) que sobreviven en el país en un periodo de 10 años es menor al 10% (siendo estos generadores de la mayor cantidad de nuevos empleos sostenibles “40%”) habiendo muchos de estos emprendimientos que migran a otros países y cambian su característica dinámica por la de estilo de vida o en algunos casos la de subsistencia, debido a que no existe un apoyo específico para este tipo de emprendimiento.

Por otro lado el comportamiento de los emprendimientos activos, nos muestra marcadas deficiencias en su funcionamiento ya que el 65% genera apenas de 1 a 5 empleos sostenibles, tomando en esta cifra la totalidad de generación de autoempleos; el 84% no incorpora tecnología a sus emprendimientos; el 58% de los emprendimientos no generan valor agregado; una generación de ingresos promedio de apenas 2000 Bs. mensuales; una existencia de innovación escasa que no llega ni al 1% del total de emprendimientos; el comercio es la mayor actividad económica; una adquisición de recursos financieros en la que el crédito bancario es el principal actor, para lo cual los emprendedores tienen la percepción de que mencionado actor tiene un entorno poco favorable (ya que, representa demasiado tiempo, garantías, afrontar incertidumbre y confusos mecanismos de aprobación [8]), considerando que, el crédito bancario por su naturaleza y objeto no es el adecuado para financiar emprendimientos [9].

[8] Wenceslao Sánchez. Solicite un crédito financiero. *MANAGEMENT – NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA*, 2010, año 2, N°14, 22p

[9] POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Programa de Formación a la Cultura Emprendedora, 2010, 80p.

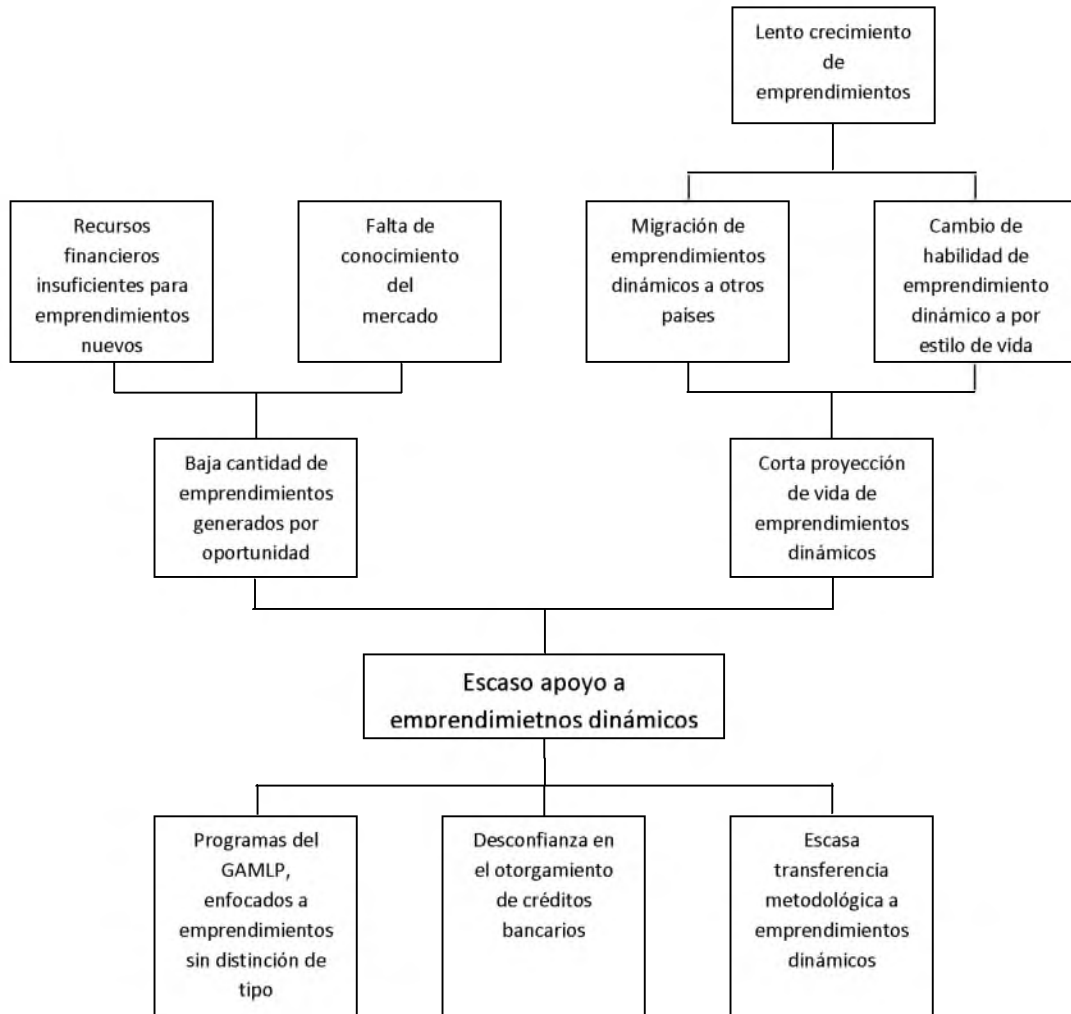
Enrique Velazco Reckling, reconocido economista nacional, cita que el 94% de los nuevos empleo que se debe generar está en manos de los municipios urbanos, tomando en cuenta que la columna de estos son los municipios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz [10], lo que evidencia el gran desafío del municipio de La Paz para poder generar políticas y programas que le permitan responder a estas necesidad.

Cabe resaltar que según la percepciones obtenidas por el GEM 2010 de expertos en el ámbito emprendedor, se considera a las políticas y programas gubernamentales como la mayor limitante hacia el emprendimiento; en este sentido el GAMLP consciente de que el emprendimiento en su municipio es uno de los principales actores del desarrollo económico local, apoya a políticas y programas que desarrollen emprendimientos, pero no así a emprendimientos dinámicos específicamente, pese al cierto impacto que tiene este tipo de emprendimiento en el desarrollo económico y la tendencia de otros países de Latinoamérica que apoyan a emprendimientos dinámicos.

En este sentido el GAMLP cuenta con la UE, que realiza acciones enfocadas al emprendimiento, basado en un modelo de ideas y sostenibilidad (Gráfico N°5), dejando una gran brecha en las acciones de inicio, ya que cuenta con programas que desarrollan ideas por oportunidad (que en un 50% son emprendimientos de carácter dinámicos), pero que prácticamente no se las puede implementar de manera sostenible y al mismo tiempo cuenta con programas que apoyan a la sostenibilidad de emprendimientos, enfocado a la obtención de resultados masivos, lo que deriva en el apoyo a emprendimientos por necesidad; lo que genera tanto ideas como apoyos a emprendimientos que aportan al promedio de vida de los emprendimientos de tres años y medio, asiendo que la generación y sostenibilidad de emprendimientos dinámicos sea cada vez menor.

[10] Diego Ayo. La creación de empleo y el desafío municipal. <http://diegoayo.blogspot.com>

1.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS



1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede apoyar a la generación de emprendimientos dinámicos sostenibles en el municipio de La Paz?

1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar una propuesta de programa de Inversión Ángel para apoyar emprendimientos dinámicos en el municipio de La Paz.

➤ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Recopilar las bases de datos de los programas que trabajan con emprendedores y MyPES de la UE del GAMLP.
- Determinar los puntos de referencia para la elección de emprendimientos.
- Estructurar los procesos de selección y fortalecimiento de emprendimientos dinámicos.
- Generar matrices de evaluación de emprendimientos.
- Estructurar los procesos para conformar la red de inversionistas ángel.
- Sistematizar los procesos que deben seguir los emprendimientos y los inversionistas ángel
- Determinar los periodos de rondas de inversión entre emprendimientos dinámicos e inversionistas ángel.

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- **Justificación Social.-** Según un estudio realizado por el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), identifica a Bolivia como uno de los países con mayor pobreza y desempleo en América Latina y el mundo entero; particularmente, siendo el municipio de La Paz, uno de los municipios más grandes a nivel poblacional (aproximadamente 1.000.000 de habitantes) que tiene un crecimiento en constante ascendencia como muestra el Instituto Nacional de Estadística “INE”, tasa de crecimiento poblacional = 2,74%; según el informe 2011 de Desarrollo Humano presentado por el PNUD, ratifica la pobreza en el país exponiendo un porcentaje muy elevado de pobreza de 62,70% de la población que vive debajo de la línea de pobreza, dejando en evidencia que las puertas del empleo y las oportunidades son cada vez menores, lo

que obliga al municipio paceño a pensar en estrategias y programas que abran nuevas fuentes de empleo sostenible.

Bajo este contexto las familias de la sociedad paceña se ven obligadas a fundar fuentes de autoempleo, generando un ambiente emprendedor muy activo y elevado, pero en el cual, aquellos emprendimientos son en su mayoría por necesidad, dando como resultado un promedio de generación de empleo de 1 a 5 nuevos puestos laborales, con una inversión promedio de 600 y 1.100 dólares para la puesta en marcha de estos nuevos emprendimientos.

Los nuevos emprendimientos y MyPES en el municipio de La Paz, generan aproximadamente el 80% de los nuevos empleos sostenibles, pero para lo cual son los emprendimientos dinámicos (10% del total) son aquellos que contribuyen a esta cifra con un 50% de los nuevos empleos sostenibles, teniendo un potencial de crecimiento acelerado que puede ascender a más de 20 empleos sostenibles en un periodo de 5 años. En este sentido se puede observar la gran necesidad de identificar y fortalecer emprendimientos dinámicos, que generen empleos sostenibles en mayor magnitud.

Al contar con un programa de inversión ángel en el municipio de La Paz, se fomentará a la población paceña a generar emprendimientos dinámicos, que establezcan nuevos empleos e ingresos directos e indirectos, contribuyendo a la disminución de la pobreza y el desempleo que son marcados en nuestra sociedad; para este propósito los emprendimientos deben ser de agrado de los inversores que tienen amplio conocimiento en el sector de financiamiento.

- **Justificación Práctica.-** Según el GEM - Reporte Nacional Bolivia 2012, las recomendaciones que realizan los expertos en emprendimiento con respecto a las acciones destinadas a fomentar el emprendimiento en el marco nacional es el de impulsar y mejorar las políticas y programas

gubernamentales, que en su categoría de importancia asciende a un 34,7%; en este sentido, el anterior diagnóstico coincide con el estudio impulsado por USAID referente al ambiente emprendedor, según encuestas a expertos nacionales, los factores más relevantes en cuanto a las limitantes a emprendimientos dinámicos son las políticas gubernamentales, contexto social, educación, apoyo financiero, clima económico y las normas sociales y culturales; estos puntos de vista son respaldado por el autor nacional Marco Antonio Fernández, quien recomienda ante tal situación, analizar las políticas de fomento al espíritu emprendedor que adoptan las entidades que se relacionan con el ecosistema de empresarialidad, del cual forma parte el GAMLP, además de impulsar fuentes de financiamiento más apropiados para el desarrollo emprendedor [11] expresando categóricamente que se debería realizarse apertura a la inversión ángel. En países latinoamericanos como Brasil, México, Argentina, Chile y Costa Rica, la figura de la inversión ángel a cobrado bastante fuerza; estudios realizados sobre los Inversionistas Ángel en Latino América muestran que el gran éxito de esta figura se debe principalmente a la naturaleza de financiamiento, ya que por naturaleza es de riesgo una supervisión por el bien de la empresa debido a que es su capital de inversión, por lo que dirige a la empresa a mercados conocidos, que se pueden aprovechar en un contexto de mercado global desde la apertura del emprendimiento local [12].

[11] POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Programa de Formación a la Cultura Emprendedora, 2010, 80p.

[12] *ANGEL INVESTING IN LATIN AMERICA*. Elizabeth F. O’halloran, Peter L. Rodriguez, y Felipe Vergara. Virginia Estados Unidos de Norte América: Darden business publishing - University of Virginia, 2005, 239p. ISBN: 1-932692-0.-7

Por esto es importante generar un servicio público que permita a los inversionistas acceder a relacionamientos con emprendimientos dinámicos, que proyectan un crecimiento económico prometedor, por otra parte que este tipo de emprendimientos puedan acceder a recursos financieros y obtener asistencia de emprendedores inversionistas con experiencia y conocimiento del mercado.

De esta manera la implementación de un programa de inversión ángel, que maneje redes de inversionistas ángel y la recepción de emprendimientos dinámicos, permitirá:

- Direccionar emprendimientos nuevos a las necesidades del mercado dentro del municipio paceño.
- La canalización de recursos de inversión a emprendimientos con aspiración a rápido crecimiento.
- Impulsar a la generación de emprendimientos dinámicos, fomentando la cultura emprendedora.
- Lograr mayor compromiso en las herramientas e instrumentos de educación, formación y estudio técnico que brinda el GAMLP.

Tomando en cuenta que bajo el artículo 7 párrafo II, numerales 2) y 5) de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bello” que señala que los gobiernos autónomos tienen entre sus fines “promover y garantizar el desarrollo integral, justo, equitativo, y participativo del pueblo Boliviano, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional” y “Promover el desarrollo económico armónico de departamento, regiones, municipios y territorio indígena originario campesino, dentro de la visión cultural económica y productiva de cada entidad territorial autónoma”, además del artículo 9, párrafo I, numeral

3) establece que la autonomía se ejerce a través de “La facultad legislativa, determinando así las políticas y estrategias de su gobierno autónomo” [13], lo que evidencia la plena facultad del GAMLP para implementar programas de fomento al emprendimiento y a las inversiones.

- **Justificación Económica.-** Los emprendimientos nuevos y MyPES se han convertido en el motor económico del municipio paceño, generando alternativas de empleos y mejoras económicas para él municipio, ya que, más del 50% de la población de La Paz tiene un emprendimiento establecido o está implementando uno [14].

La inexistencia o especialización del desarrollo financiero, en emprendimientos dinámicos en etapas iniciales, tiene las siguientes consecuencias [15]:

- Son muy pocos los emprendimientos que consiguen realizar su potencial de crecimiento y transformarse en empresas dinámicas de alto valor agregado.
- Se minimiza el desarrollo de fondos de capital de riesgo, fondos de capital privado y de los mercados bursátiles al no existir una suficiente masa crítica de buenas oportunidades de inversión.
- Se desanima y desincentiva la generación de nuevos

[13] BOLIVIA. Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Balseiro” N°031–19/7/2010.

[14] *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL BOLIVIA 2010*. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Global Entrepreneurship Research Association, 2010, 112p.

[15] *GUÍA de emprendimientos dinámicos*. Bogotá Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). 2010, 238p

emprendimientos ya que los emprendedores no ven alternativas viables de crecimiento para sus proyectos.

- No se desarrollan casos de éxitos que impacten en la cultura empresarial.

Por otro lado, es evidente que Bolivia requiere que las empresas se formalicen, ya que el sector informal es el mayor de América Latina, según muchas definiciones y medidas; la alta tasa de informalidad en Bolivia se atribuye a muchos factores incluyendo la carga normativa y la insuficiente percepción de los beneficiarios de ser formales, donde el alto nivel de informalidad, tiene varias implicaciones para Bolivia en lo que se refiere al crecimiento económico, al financiamiento de bienes públicos y a la integración de las instituciones públicas y privadas [16].

Por estos motivos el contar con un programa de inversión ángel en el municipio de La Paz, consentiría tener inversiones que generarían ingresos mayores a los que se obtienen en promedio en este momento por los emprendimientos nuevos y MyPES dinámicas (que en la actualidad generan el 40% de los nuevos empleos sostenibles del municipio de La Paz), debido a que la inversión permitirá alcanzar los niveles proyectados de crecimiento, por medio de la complementación de una idea de negocio prometedora (emprendedor) y un inversionista privado que pueda aportar con el financiamiento requerido, el conocimiento de la industria y contactos que permitan abrir canales de beneficio para el negocio, que estarían relacionados por medio del

[16] HACIA EMPRESAS MÁS FORMALES Y PRODUCTIVAS – POLITICAS PARA INCREMENTAR LA FORMALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS. Banco Mundial, Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económico – Unidad de gestión a cargo de Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela América Latina y el Caribe. Bolivia: EDOBOL Ltda. 2007, 154p. ISBN: 4-1-1240-08

servicio que brindara el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, lo que obligaría a los emprendimientos que estén bajo el programa de inversión ángel a formalizarse.

(GAMLP); primero formalizando los emprendimientos dinámicos impulsados por este programa, ya que el factor relevante para que las empresas escojan ser formales, se da por que los dueños de empresa perciben que los beneficios de hacerlo pesan más que los costos [17], la cual es una característica evidente de los emprendimientos dinámicos por su alto nivel de crecimiento y de expansión, además de que, como todos los programas GAMLP, los beneficiarios tendrán un lapso de acompañamiento, para ver el impacto del programa.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente proyecto de grado es una propuesta de solución al problema encontrado, bajo los siguientes ámbitos:

- i. **Ámbito Geográfico.** La investigación será efectuada en el municipio de La Paz; en los macro distritos de Centro, Max Paredes, Periferica, San Antonio, Hampaturi, Zongo, Sur, Mallasa y Cotahuma
- ii. **Ámbito de interés.** El ámbito principal de interés en el estudio de la investigación es el sector económico
- iii. **Ámbito Sectorial.** El estudio de la investigación abarca a la Dirección de Competitividad y Emprendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

[17] HACIA EMPRESAS MÁS FORMALES Y PRODUCTIVAS – POLITICAS PARA INCREMENTAR LA FORMALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS. Banco Mundial, Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económico – Unidad de gestión a cargo de Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela América Latina y el Caribe. Bolivia: EDOBOL Ltda. 2007, 154p. ISBN: 4-1-1240-08

- iv. **Ámbito Temporal.** La investigación se centrara en analizar con toda la información histórica disponible, correspondiente a la generación de emprendimientos que se tiene en la base de datos de la Dirección de Competitividad y Emprendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y los datos históricos de experiencias de inversión ángel en Latinoamérica publicado por la Universidad de Virginia de Estados Unidos en el texto titulado Inversionistas Ángel en Latinoamérica (Angel Investing in Latin America)
- v. **Ámbito Teórico.-** se realizara un programa de inversión, para el desarrollo sostenible de emprendimientos dinámicos

SEGUNDA PARTE – MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO II: EMPRENDIMIENTOS EN BOLIVIA

La población Boliviana en general, se caracteriza por ser una población emprendedora, mostrando que el 18% del total de la población presenta un emprendimiento establecido y a esto se suma un 39% de la población que se encuentra realizando emprendimientos en etapa inicial [18], mostrando que más de la mitad del país es emprendedor.

Donde el 54% de los emprendimientos en Bolivia son emprendimientos realizados por necesidad, como un medio de subsistencia.

Los emprendimientos dinámicos en este país, generar alrededor del 40% de los nuevos emprendimientos sostenibles; donde el 90% de mencionados emprendimientos, en un periodo de 10 años, fracasan o cambian esta habilidad por emprendimientos por estilo de vida o la subsistencia y en algunos casos migran a otros países, debido a la falta de capital y oportunidades de mercado a las que se enfrentan [19].

Los emprendimientos en Bolivia enfrentan diversos obstáculos y amenazas, dados por los siguientes factores que limitan al emprendimiento [20]:

- Las políticas y programas gubernamentales tienen una cifra porcentual asciende a 31,6%, seguidas del contexto institucional político y social 19,6%; apoyo financiero 17,4%; educación para emprender 9,8%; otros (Acceso a infraestructura comercial y profesional, apertura del mercado interno, capacitación, , acceso a infraestructura física, clima

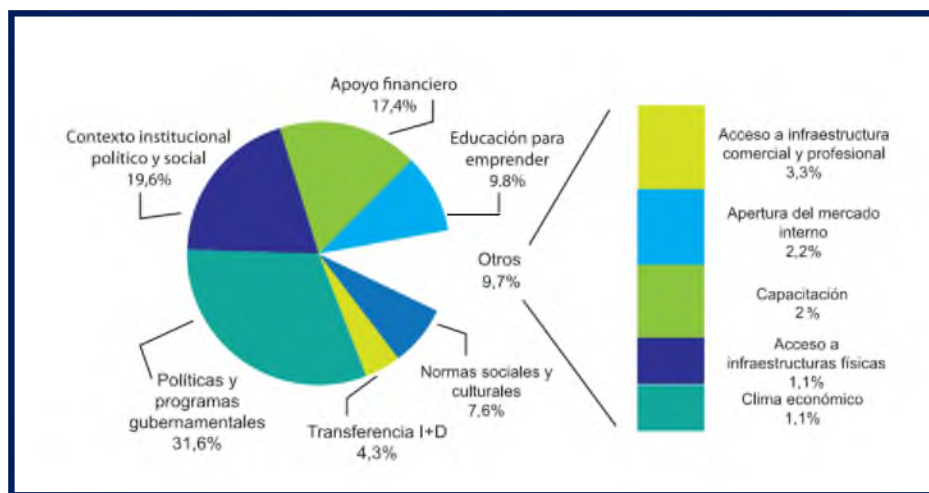
[18] y [20] *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL BOLIVIA 2010*. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Global Entrepreneurship Research Association, 2010, 112p.

[19] CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA, El papel de las Universidades y su Capacidad Emprendedora. En: Foro Internacional Bolivia Emprende, La Paz Bolivia, 16 de abril de 2012

económico) 9,7%; normas sociales y culturales 7,6% y la transferencia de ciencia y tecnología 4,3%.

GRÁFICO N°7

Factores que limitan el emprendimientos en Bolivia



Fuente.- "GEM – Reporte nacional Bolivia 2010", Marco Antonio Fernández – Bolivia

Del gráfico expuesto, se puede deducir que Bolivia precisa la generación de nuevas políticas y programas gubernamentales enfocados al emprendimiento; referido a todos los tipos de gobiernos en Bolivia (central, departamental y municipal).

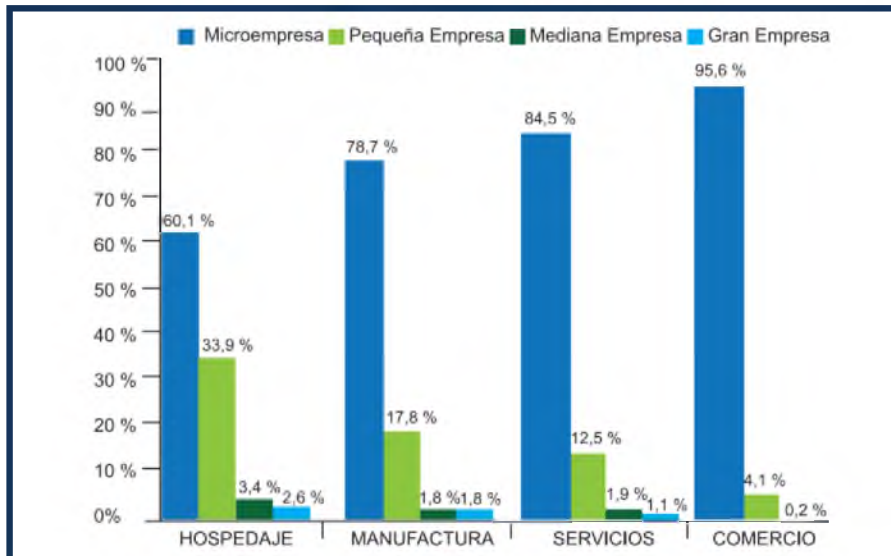
2.1 EMPRENDIMIENTOS EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ

El departamento de La Paz, tiene una actividad emprendedora muy activa y en constante crecimiento; para el año 2008 el municipio de La Paz tenía una población emprendedora del 45,6%, cuya cifra aumento para el año 2010 a 49,0% del total de la población.

Donde la mayor unidad económica son las microempresas y las pequeñas empresas (MyPES), teniendo como sector más maduro al comercio, como se puede apreciar en los siguientes gráficos:

GRÁFICO N°8

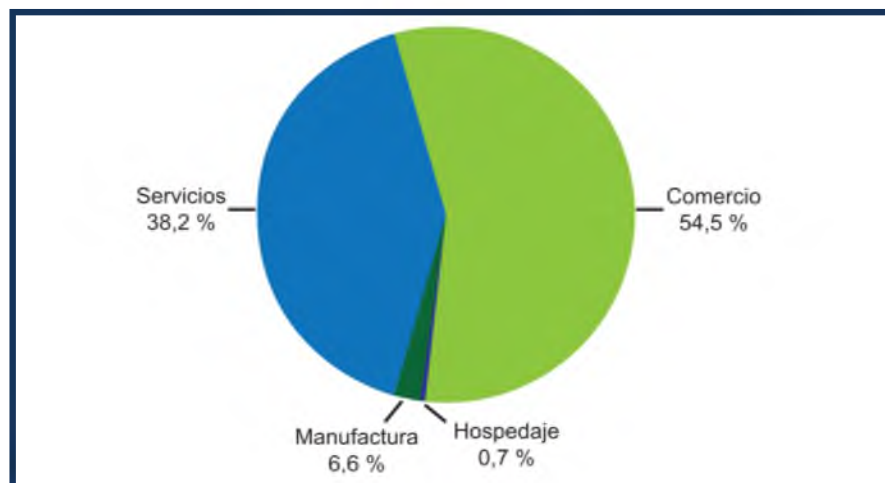
**Empresas por sector según tamaño de establecimiento
(En porcentaje)**



Fuente.- "Economía Paceña en cifras - 2010", Gobierno Autónomo Municipal de La Paz - Bolivia

GRÁFICO N°9

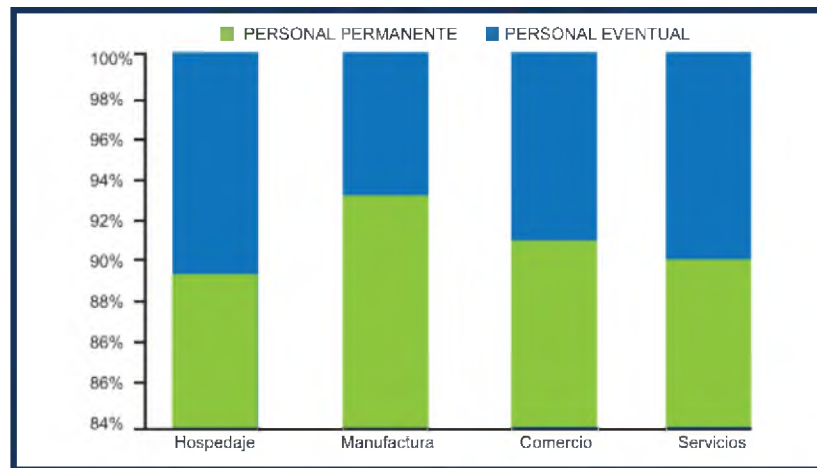
**Principales actividades económicas, según sector
(En porcentaje)**



Fuente.- "Economía Paceña en cifras - 2010", Gobierno Autónomo Municipal de La Paz - Bolivia

Pese a que solo el 6,6 % de las empresas están en el sector de manufactura, es este el que mayor cantidad de personal permanente contrata; lo que muestra que el mencionado sector tiene una optima capacidad de generación de empleos sostenibles, pese a ser uno de los sectores con mayor descuido y poco apoyo económico en el municipio paceño.

GRÁFICO N°10
Personal empleado según sector
(En porcentaje)



Fuente.- "Economía Paceña en cifras - 2010", Gobierno Autónomo Municipal de La Paz – Bolivia

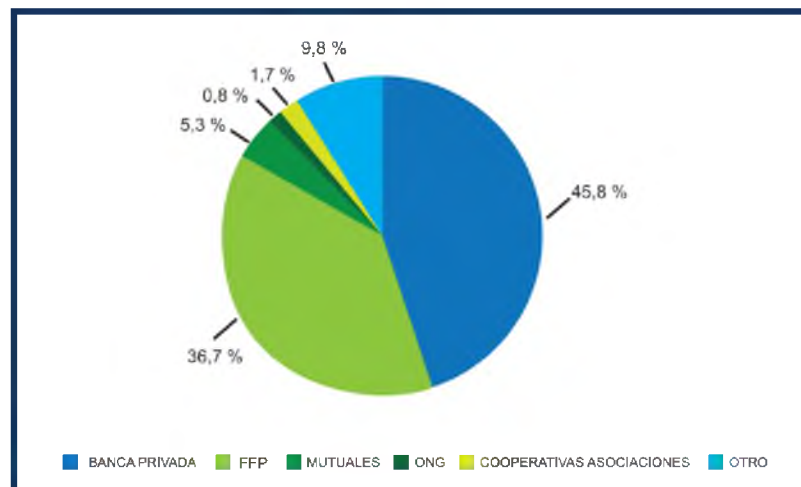
Lo que nos permite observar que el sector de manufactura, debe ser el sector que cuente con mayor apoyo y apertura en el municipio.

Por otra parte, la búsqueda de recursos financieros, son una de las principales actividades en los emprendimientos del municipio de La Paz, para afrontar las necesidades que requiere el llevar adelante una empresa; para lo cual tradicionalmente los créditos que ofrecen las entidades bancarias han sido la mayor fuente de oferta de estas necesidades, pese a que los emprendedores tienen la percepción de que no existe un entorno favorable para la obtención de créditos bancarios, debido a que representa

enfrentarse a “demasiado tiempo, garantías, afrontar incertidumbre y confusos mecanismos de aprobación” [21]; sin embargo la banca privada tiene amplia preferencia como fuente de financiamiento para las empresas, con un 45,8% del total de instituciones financieras.

GRÁFICO N°11

Financiamiento según tipo de institución financiera en el GAMLP



Fuente.- “Economía Paceña en cifras - 2010”, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz – Bolivia

Lo que ha impulsado al desarrollo del sector bancario, en el ámbito de las micro finanzas del municipio

2.2 MYPES EN BOLIVIA

Según la Bolsa Boliviana de Valores S.A. en Bolivia existen cuatro tipos de unidades económicas, que tienen como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes y prestación de servicios, los cuales son [22]:

[21] Wenceslao Sánchez. Solicite un crédito financiero. *MANAGEMENT – NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA*, 2010, año 2, N°14, 22p

[22] METODOLOGÍA DE LA ESTATIFICACIÓN EMPRESARIAL PYME PARA EL MERCADO DE VALORES. Bolivia: Bolsa Boliviana de Valores S.A. 2008, 7p.

1. Micro empresas.
2. Pequeñas empresas.
3. Medianas empresas.
4. Grandes empresas.

Cuya designación es atribuida básicamente por tres factores:

1. Ingresos por ventas de productos o servicios anuales.
2. Patrimonio neto.
3. Personal ocupado.

Según su actividad, existen dos grandes sectores, las cuales son de producción (transformación) y las de servicios, que tienen el siguiente rango de estratificación:

TABLA 1
Estratificación Empresas Productivas

	Ingresos por ventas anuales (en \$us.)	Patrimonio Neto (en \$us.)	Personal Ocupado
Microempresa	Entre 0 y 100.000	Entre 0 y 60.000	Entre 1 a 10
Pequeña empresa	Entre 100.001 y 350.000	Entre 60.001 y 200.000	Entre 11 a 30
Mediana empresa	Entre 350.001 y 5.000.000	Entre 200.001 y 3.000.000	Entre 31 y 100
Gran empresa	De 5.000.001 en adelante	De 3.000.001 en adelante	De 101 en adelante

Fuente.- "Metodología de la estratificación empresarial PyME para el mercado de valores", Bolsa Boliviana de Valores

TABLA 2
Estratificación Empresas de Servicios

	Ingresos por ventas anuales (en \$us.)	Patrimonio Neto (en \$us.)	Personal Ocupado
Microempresa	Entre 0 y 60.000	Entre 0 y 30.000	Entre 1 a 5
Pequeña empresa	Entre 60.001 y 250.000	Entre 30.001 y 100.000	Entre 6 a 20
Mediana empresa	Entre 250.001 y 4.000.000	Entre 100.001 y 2.000.000	Entre 21 y 50
Gran empresa	De 4.000.001 en adelante	De 3.000.001 en adelante	De 50 en adelante

Fuente.- "Metodología de la estratificación empresarial PyME para el mercado de valores", Bolsa Boliviana de Valores

De cuyos parámetros se deduce el sector al que pertenece el emprendimiento económico.

CAPÍTULO III: GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) está constituido por 9 macro-distritos los cuales son:

- Cotahuma
- Max Paredes
- Periférica
- San Antonio
- Sur
- Mallasa
- Centro
- Hampaturi
- Zongo

El GAMLP tiene la visión de ser una institución intercultural, moderna y líder a nivel Latinoamericano, promotora de la planificación, gestión y desarrollo integral de área metropolitana, alcanzando competitividad regional y brindando reconocidos servicios descentralizados, desburocratizados y de calidad; con personal solidario, altamente capacitado, competente, innovador e identificado con su institución y su Municipio, que tiene a La Paz ciudad de altura y capital sede del país. Por otra parte tiene la misión de que la Municipalidad de La Paz y su Gobierno (GAMLP), es una institución líder, pública, democrática y autónoma que tiene como misión institucional contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas de los habitantes del municipio, mejorando la calidad de vida de la población en sus aspectos tangibles e intangibles; con honestidad, responsabilidad, respeto, equidad, transparencia, calidez, lealtad, calidad y eficacia, capaz de enfrentar nuevas competencias, incentivando y generando

espacios para la participación ciudadana, el intercambio intercultural, la inclusión social y construcción de ciudadanía.

Por otra parte, para el año 2012, el GAMLP tendrá una ejecución presupuestaria de más de 1.600 millones de bolivianos, donde las 3 principales fuentes de financiamiento son: i) Recursos específicos, que son ingresos propios principalmente vía impuestos a los bienes inmuebles y vehículos; ii) Transferencias del Tesoro General de la Nación, que son recursos de los impuestos nacionales, vía coparticipación tributaria, bajo la Ley del Dialogo 2.000 [23] e Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH); iii) fuentes que provienen de créditos externos.

Donde más de 60 millones de bolivianos son destinados para promoción económica.

3.1 OFICIALÍA MAYOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

La Oficialía Mayor de Promoción Económico (OMPE) es el actor del GAMLP encargado del desarrollo económico en el municipio de La Paz; en este sentido la OMPE ha elaborado una Estrategia de Desarrollo Económico Local (EDEL) 2011-2015 que busca reorientar sus políticas, programas y proyectos en torno a una visión de mediano y largo plazo, que responde a vocaciones productivas del municipio, potenciales productivos del municipio y la búsqueda de nuevos mecanismos que permitan optimizar el rol del gobierno local en búsqueda de la competitividad y la innovación territorial, teniendo como lineamientos estratégicos la priorización de la productividad, la innovación tecnológica, el fomento de una cultura emprendedora, el apoyo a la asociatividad y la integración territorial del área metropolitana, todo ello con el objetivo de promover y apoyar la productividad del municipio, especialmente de sus micro, pequeñas y medianas empresas.

[23] BOLIVIA. Ley de dialogo 2000. Artículos 10, 11 y 13

3.2 DIRECCIÓN DE COMPETITIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO

La dirección de Competitividad y Emprendimiento (DCE) es el brazo operativo de la OMPE, cuya finalidad es fomentar y fortalecer las inversiones, la productividad y el emprendimiento, a través de sus jefaturas de unidad, cuyas unidades son:

- Unidad de Emprendedurismo
- Unidad de Fortalecimiento Productivo
- Unidad de Inversiones

En este sentido la DCE tiene una Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL), como plataforma de concertación y dialogo público-privado y la ejecutora del EDEL..

Cabe resaltar que la ADEL reporta en el informe de la gestión 2011 de la Promoción de la Competitividad y Emprendimiento, en el marco del Desarrollo Económico Social, que los proyectos estratégicos del municipio de La Paz deben ser el Parque Científico y Tecnológico de La Paz, el Centro Metropolitano de Servicios Empresariales, una Red de Centros de Innovación y Tecnología (CITES) en los principales rubros de actividad manufacturera (joyería, cerámica, textiles, cuero, madera) y programas alternativos de acceso al financiamiento.

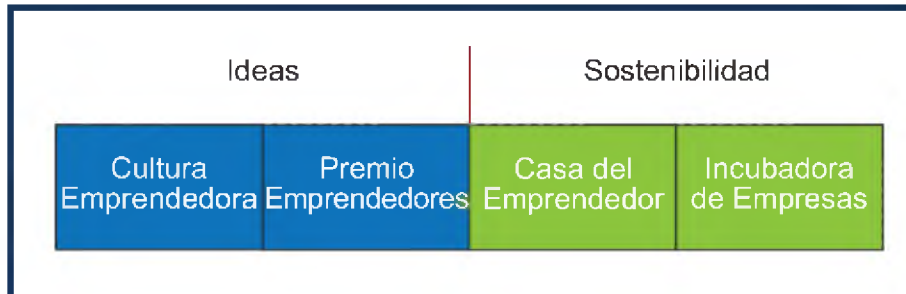
3.3 UNIDAD DE EMPREDEDURISMO

La unidad de emprendedurismo (UE), está encargada de la generación de nuevos emprendimientos económicos y la sostenibilidad de emprendimientos económicos existentes, en el municipio de La Paz.

Para este fin, mencionada unidad ha desarrollado diversos programas, que desenvuelven sus actividades, bajo el siguiente modelo:

GRÁFICO N°12

Modelo de la Unidad de Emprendedurismo



Fuente.- "Memoria ADEL 2011", GAMLP – Bolivia

Elaboración Propia

En el que podemos observar dos etapas, marcadamente separadas, que son la generación de ideas de emprendimientos y por otro lado la sostenibilidad de emprendimientos existentes.

3.3.1 CULTURA EMPRENDEDORA

El programa cultura emprendedora, es un programa dirigido a jóvenes en el rango de edad de 16 a 25 años, segmento con el que se realizan diversas actividades de fomento a la cultura empresarial y el desarrollo de un espíritu emprendedor.

Considerado el servicio de la DCE genera el paso inicial de los jóvenes habitantes del municipio paceño en el concepto de cultura emprendedora, la generación de emprendimientos socialmente responsables, y que busca ser el articulador entre el público meta (jóvenes del municipio paceño que estén en el rango de edad de 16 a 25 años) y los diversos programas que brinda la DCE a través de la unidad de emprendedurismo e instituciones dirigidas al fomento del espíritu emprendedor como Nueva Economía, NEOEMPRESA, FUNDAPRO y la Fundación Maya.

Forjando instrumento y herramientas de capacitación, para la elaboración de ideas de negocio y planes de negocio; así como la generación de espacios favorables al descubrimiento del espíritu emprendedor.

Para lo cual el programa realiza talleres de emprendedores y creadores de negocio y elaboración de planes de negocio en 168 unidades educativas del municipio de La Paz en el 2012 y en el 2011 3 ferias macro distritales en el marco del concurso cultura emprendedora, 1 feria municipal denominado “Día municipal del emprendimiento” y para la gestión 2012 realizo el primer seminario dirigido a jóvenes de 16 a 25 años denominado “Descubriendo el espíritu emprendedor”. Cuyos resultados en la gestión 2011 fueron los siguientes:

TABLA 3
Resultados gestión 2011 - Programa Cultura Emprendedora

Nº	DETALLE	RESULTADOS
1	Unidades educativas participantes en las capacitaciones de los talleres de emprendedores y creadores de negocio	156
	Unidades educativas participantes en las capacitaciones de los talleres de elaboración de planes de negocio	156
	Estudiantes capacitados	1.548
	Planes de negocio presentados al Concurso Cultura Emprendedora	402
	Planes de negocio premiados, en el Concurso Cultura Emprendedora	15
	Premios otorgados a los ganadores del Concurso Cultura Emprendedora (en Bs.)	17.279
	Universidades que apoyaron el proyecto	9
8	Empresas que apoyaron el proyecto	30
9	Empresas participantes de Día municipal del emprendimiento	185
10	Visitantes del Día municipal del emprendimiento	2.225

Fuente.- "Memoria Concurso", GAMLP – Bolivia

Elaboración Propia

Siendo este, el programa de la DCE y por consiguiente de la UE, con mayor cantidad de beneficiarios.

3.3.2 PREMIO EMPRENDEDORES

El premio emprendedores, es un programa, que consiste en la realización de un concurso, dirigido a la generación de ideas de negocio y la elaboración de prototipos del producto o simulacros del servicio, con la finalidad de estimular, incentivar, apoyar y difundir ideas en temáticas específicas, a través de capacitaciones gratuitas, en las cuales se desarrollan planes de negocio.

3.3.3 CASA DEL EMPRENDEDOR

La casa del emprendedor, es un programa de servicios empresariales que nació el 1 de julio del año 2009, como iniciativa realizada por la DCE, con el propósito de brindar a emprendedores, MyPES y PYMES la posibilidad de acceso a tecnología de la información y comunicación a través de la capacitación y asistencia técnica en computación, con la finalidad de fortalecerlas y mejorar su competitividad en el mercado.

La casa del emprendedor en sus inicios, arranco dictando cursos de ofimática básica dirigida a microempresarios, alcanzando un total de 116 participantes, cantidad que para el 2011 ascendió a 512 y a partir del año 2010 implemento seminarios.

En este sentido, este programa implementa tres tipos de servicios, los cuales son:

- Programa de desarrollo informático
- Programa de capacitación empresarial y el programa
- Fortalecimiento empresarial

TABLA 4

Resultados de la Casa del emprendedora - 2011

Nº	DETALLE	RESULTADOS 2011
1	Cursos de ofimática (básica, intermedia, avanzada) Microsoft Publisher (diseño gráfico)	512
2	Asistencia técnica en sondeo de mercado	11
3	Asistencia técnica en diseño de imagen empresarial	29
4	Orientación en formalización	32
5	Orientación en acceso a crédito	20
6	Numero de seminarios	26
7	Numero de micro y pequeños empresarios capacitados	440
8	Número de asistencias	870

Fuente.- "Memoria Casa del emprendedor 2011", GAMLP – Bolivia

Cabe resaltar que en los cursos de la casa del emprendedor a la fecha no ha participado ningún beneficiario del programa cultura emprendedora y del programa premio emprendedores.

3.3.4 INCUBADORA DE EMPRESAS

La incubadora de empresas, es el más reciente programa implementado por la DCE; mencionado programa está en marcha a partir del segundo trimestre del año 2012.

La Incubadora de Empresas, es un espacio físico que se encuentra en la calle 0 de obrajes, sobre la avenida costanera, que brinda el GAMLP en coordinación con la Embajada Española; dirigido a emprendimientos nuevos que demuestren su rentabilidad y sostenibilidad, poniendo a disposición de estos emprendimientos herramientas y asistencia técnica especializada, para su fortalecimiento.

En la actualidad la incubadora cuenta con 5 emprendimientos incubados.

CAPÍTULO IV: INVERSIÓN ÁNGEL EN AMÉRICA LATINA

4.1 INVERSIÓN ÁNGEL COMO INSTRUMENTO PÚBLICO EN BRASIL

El país de Brasil, tiene como uno de los principales participantes de financiamiento de emprendimientos dinámicos, a las inversiones ángel, como se describe en la siguiente tabla:

TABLA 5
Financiamiento de Emprendimientos dinámicos
Brasil - 2002

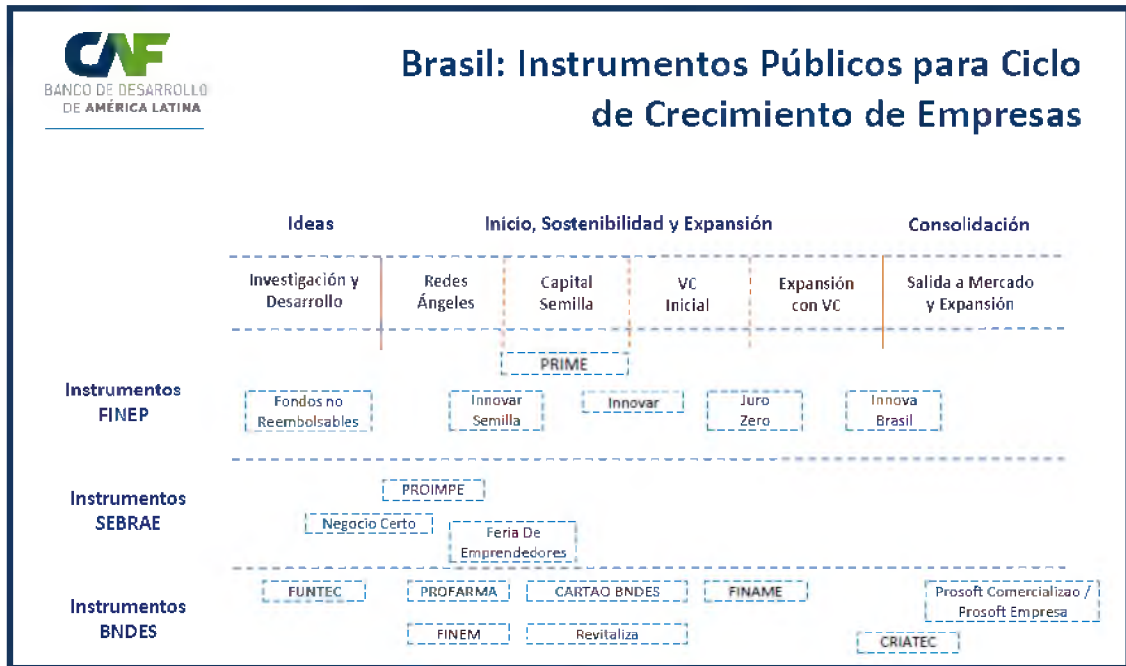
TIPO DE FINANCIAMIENTO	% EMPRENDIMIENTOS DINAMICOS FINANCIADOS
Inversión Ángel	27%
Capital de Riesgo	7%
Bancos	3%
Incubadoras	5%
Gobierno Local	15%
Gobierno Nacional	11%
Recursos de rendimientos	4%
Otros	28%

Fuente.- "Angel investing in Latin America", Elizabeth O'halloran, Peter Rodriguez y Felipe Vergara – Estados Unidos de Norte América – Elaboración Propia

Paro lo cual los instrumentos públicos, que se utilizan para apoyar a emprendimientos dinámicos esta dado, como se muestra a continuación:

GRÁFICO N°13

Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya
Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública



Fuente.- Cd. Presentaciones expuestas en el 1er Foro Internacional Bolivia Emprende – La Paz Bolivia, 2012

Desarrollándose las redes de inversión ángel por las instituciones públicas FINEP, SEBRAE y BNDES, en la etapa de inicio del emprendimiento, previo a la sostenibilidad del emprendimiento.

4.2 INVERSIÓN ÁNGEL COMO INSTRUMENTO PÚBLICO EN COSTA RICA

Costa Rica cuenta con el programa público, denominado Link; programa que fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo como administrador del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN y la CAF; cuyo programa funciona bajo 4 eslabones de desarrollo, los cuales son:

- ParqueTec.- es una Incubadora de empresas, creada con el propósito de trabajar emprendimientos en la creación de emprendimientos

dinámicos, entrenar estos emprendimientos y generar oportunidades para estos emprendimientos.

- Red de ángeles.- que tiene como principal actor a la Fundación Mesoamericana, que tiene el propósito de crear redes de inversión ángel, creación de incentivos de inversión y desarrollo de proyectos sujetos a inversión ángel (apoyado principalmente por la universidad INCAE).
- Aceleración de Negocios.- que busca internacionalizar a los emprendimientos dinámicos, brinda soporte técnico en la apertura de mercados globales y brinda capacitación gratuita de fortalecimiento del emprendimiento.
- Financiamiento.- ya que el emprendimiento dinámico fue probado y aceptado, en los anteriores eslabones, el estado certifica a estos negocios para poder facilitar el acceso al financiamiento.

4.3 INVERSIÓN ÁNGEL COMO INSTRUMENTO PÚBLICO EN CHILE

Según el Global Entrepreneurship Monitor – reporte nacional de Chile 2008, el 6.4% de las inversiones es realizada por inversionistas ángel, con una inversión promedio de SU\$ 5,000.00 en nuevos emprendimientos al mes [24]; para el gobierno chileno el reto para la creciente economía del país son los emprendimientos dinámicos, debido a la innovación y al impacto en el empleo (que genera el 67% de los nuevos empleos sostenibles de ese país), en este sentido se desarrollo el programa de Innova Chile – Corfo, que es un trabajo conjunto entre el gobierno y las universidades, para poder desarrollar emprendimientos dinámicos, bajo los siguientes aspectos:

[24] *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL CHILE 2008*. Global Entrepreneurship Research Association, 2008, 134p.

GRÁFICO N°14

Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya
Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública



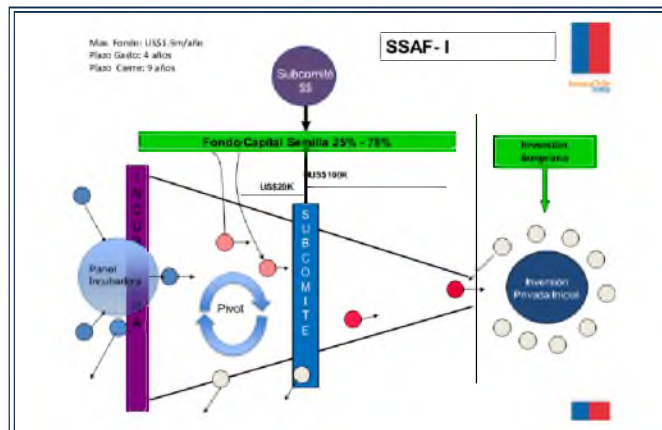
Fuente.- Cd. Presentaciones expuestas en el 1er Foro Internacional Bolivia Emprende – La Paz Bolivia, 2012

Desarrollándose las redes de inversión ángel, en la etapa de inicio del emprendimiento, previo a la sostenibilidad del emprendimiento.

Bajo el siguiente modelo de desarrollo de emprendimientos:

GRÁFICO N°15

Presentación – Innova Chile CORFO – Adrian Magendzo representante
Gobierno de Chile



Fuente.- Cd. Presentaciones expuestas en el 1er Foro Internacional Bolivia Emprende – La Paz Bolivia, 2012

TERCERA PARTE – MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO V: PROGRAMAS DE DESARROLLO

Los programas de desarrollo, son los mecanismos a través de los cuales se pretende cumplir con el objetivo de la satisfacción de necesidades y requerimientos de una determinada población [25].

5.1 PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

Planificar el desarrollo significa determina los objetivos y las metas en el interior de un sistema económico, para una forma de organizaciones sociales y para una determinada estructura política en un horizonte de tiempo determinado [26].

5.2 PAPEL DEL GOBIERNO EN LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

Grandes pensantes económicos, como Adam Smith (en su libro *La riqueza de las naciones – la libre empresa*), John Maynoard Keynes (en su libro *Teoría del empleo, interés y el dinero – el gobierno es un actor importante en el desarrollo economía*) y Karl Marx (esquema de desarrollo socialista, en el que el gobierno es el principal actor de distribución de la economía), se han pronunciado por formar mecanismos de injerencia del estado en la organización económica, pero aun no se ha podido determinar hasta qué punto debe intervenir el estado en la determinación de la planificación del desarrollo, pero si se ha podido determinar que el gobierno y la autoridad central pueden establecer la planificación del desarrollo y la definición de programas y políticas, que favorezcan de gran manera a la economía [27].

[25] y [26] *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Chile: McGraw-Hill Interamericana, 2000, 439p. ISBN: 9701042484

[27] *ECONOMIA*. Paul Samuelson y William Nordhaus. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. 2005, 810p. ISBN: 970-10-5381-8

CAPÍTULO VI: EMPRENDIMIENTO

El término emprendimiento es muy utilizado en los últimos tiempos, en todo el mundo; la literatura nos muestra una gran variedad de definiciones, pero que son muy similares unas de otras.

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur*, que significa pionero [28], por lo que se puede tener clara una primera percepción de que el emprendimiento se refiere a la capacidad de ser pionero en una determinada actividad.

La palabra pionero es definida como, la persona que es la primera en explotar o colonizar un determinado territorio; que acomete obras atrevidas preparando el camino a otros [29].

En este sentido la palabra emprendimiento ha sido ligada a la puesta en marcha de nuevas empresas, ideas de negocio y proyectos, de carácter innovador.

Por lo que podemos definir al emprendimiento como aquella actitud y aptitud de una persona o empresa, que realiza una determinada actividad con esfuerzo adicional para el logro de metas y objetivos, de manera creativa e innovadora.

6.1 TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS

Existen dos tipos de emprendimientos, los cuales son emprendimientos por necesidad y emprendimientos por oportunidad [30].

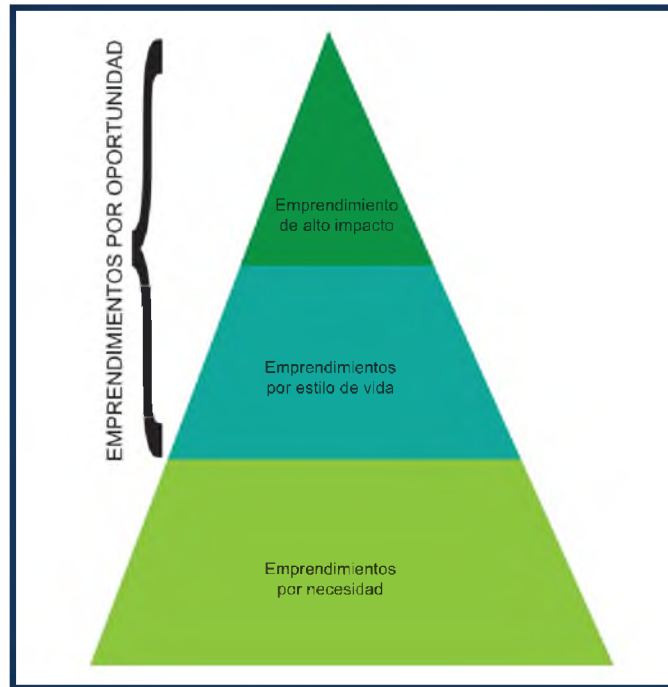
[28] EL EMPRENDIMIENTO EN LOS SISTEMAS UNIVERSITARIOS "EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY". CAF Banco de desarrollo de América Latina. Monterrey Mexico: Editor CAF. 2012, 60p. ISBN: 978-980-6810-67-9

[29] DICCIONARIO enciclopedia ilustrado sopena. Barcelona España: Editorial Ramon Sopena S.A. 2000, 4683p.

[30] ROL DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROMOCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES. Buenos Aires Argentina: Endeavor y ProsperAr. 2009, 68p.

GRÁFICO N°17

Clasificación de emprendimientos



Fuente.- "Rol del Sector Público en la Promoción de los Emprendedores", Endeavor y ProsperAr – Argentina

Los emprendimientos por necesidad o de supervivencia surgen a raíz de la necesidad de las personas de generar ingresos a través del emprendimiento como única alternativa, cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia; que por lo general se da por la falta de empleo, donde las personas que realizan este tipo de emprendimientos se ven obligadas a generar fuentes de autoempleo. Cabe resaltar que este tipo de emprendimientos genera muy poco impacto en la generación de empleos, así como la generación de ingresos muy bajos.

Por otra parte, los emprendimientos por oportunidad son aquellos generados por la identificación de una determinada oportunidad; donde existen dos tipos de emprendimientos por oportunidad, los cuales son 1) Emprendimientos por estilo

de vida 2) Emprendimientos de alto impacto o también conocidos como emprendimientos dinámicos.

Los emprendimientos por estilo de vida, son aquellos emprendimientos que si bien surgen de la oportunidad identificada, tienen niveles de crecimiento bajos o medianos, debido a la poca innovación y la baja diferenciación. Como por ejemplo restaurantes tradicionales, quioscos de hamburguesas y hotdogs, canchas de frontón y raquet [31].

Los emprendimientos de alto impacto o dinámicos, son aquellos nuevos emprendimientos que tienen un potencial muy alto, de carácter innovador, que operan bajo una lógica de acumulación, es decir, que generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del promedio, que posteriormente son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento; donde el carácter innovador se aprovecha por las nuevas tecnologías y la transformación de industrias.

La creación y el desarrollo de una empresa dinámica de alto valor agregado es un proceso muy complejo que requiere de los emprendedores el superar diversas barreras. De entre los componentes del mercado de factores de empresarialidad, hay dos de especial relevancia para el crecimiento y la materialización plena de su potencial de crecimiento [32]:

- La disponibilidad de recursos financieros diseñados a la medida de las necesidades de cada etapa del desarrollo del emprendimiento.
- El acceso a las redes y servicios de apoyo empresarial de alto valor que suplan y corrijan las carencias del emprendedor.

[31] ROL DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROMOCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES. Buenos Aires Argentina: Endeavor y ProsperAr. 2009, 68p.

[32] EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS. Bogotá Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). 2010, 238p

6.2 CAPITAL EMPRENDEDOR

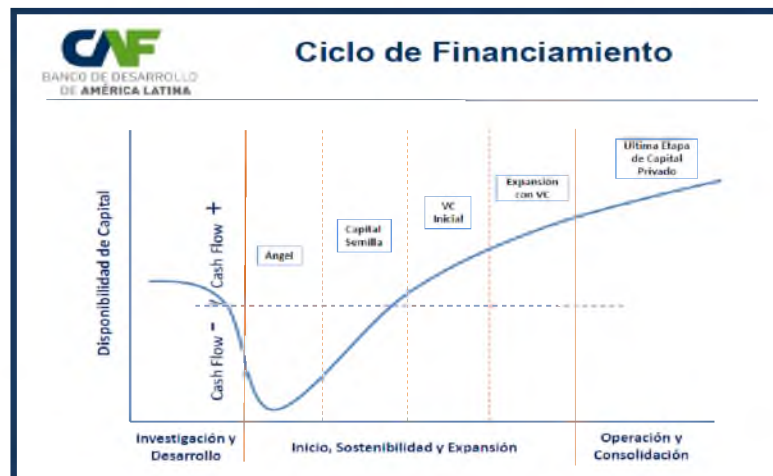
El Capital Emprendedor es entendido como la existencia de factores que conducen a la creación de nuevas empresas [33], donde las personas están dispuestas a empezar nuevos negocios sustentadas por políticas que incentivan la creación de nuevas empresas.

6.3 CICLO DE FINANCIAMIENTO EMPRENDEDOR

El ciclo de financiamiento del desarrollo emprendedor, es la relación entre las etapas de crecimiento de los emprendimientos (desde su inicio hasta su consolidación) y las fuentes de financiamiento adecuadas para estas etapas. Para tal efecto el comportamiento del ciclo de financiamiento es el siguiente:

GRÁFICO N°18

Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya
Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública



Fuente.- Cd. Presentaciones expuestas en el 1er Foro Internacional Bolivia Emprende – La Paz Bolivia, 2012

[33] POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Programa de Formación a la Cultura Emprendedora, 2010, 80p.

6.4 ECOSISTEMA DE EMPRESARIALIDAD

Es la relación entre la innovación, el emprendimiento y el financiamiento, que tiene un país.

Mencionado ecosistema tiene el siguiente desarrollo:

GRÁFICO N°19

Presentación – CAF y Componentes del Emprendimiento - Marco Kamiya
Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Pública



Fuente.- Cd. Presentaciones expuestas en el 1er Foro Internacional Bolivia Emprende – La Paz Bolivia, 2012

CAPÍTULO VII: INVERSIÓN ÁNGEL

La inversión ángel es la inversión que realizan los denominados inversionistas ángel, cuyo capital de inversión es realizado en etapas iniciales de un emprendimiento, proporcionando un largo horizonte temporal, con los objetivos de obtener rentabilidades altas, que contrarresta las debilidades de los emprendimientos al ser también un capital inteligente, es decir, aportar no

únicamente financiación sino también gran experiencia en áreas tales como estrategia, administración o comercial [34].

7.1 RED DE INVERSIONISTAS ÁNGEL

La red de Inversionistas Ángel es definida como un colectivo de individuos con recursos y de probada experiencia empresarial que colaboran, como grupo, en la selección, inversión, involucramiento y apoyo de emprendimientos dinámicos en alianza con el emprendedor [35].

7.2 GOODWILL

Es un activo intangible, que puede generar beneficios futuros a la empresa que lo posee [36].

CAPÍTULO VIII: MODELOS Y PLANES DE NEGOCIO

8.1 MODELO DE NEGOCIO – CANVAS

Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura de valor [37].

El Canvas, está constituido por 9 elementos o bloques; los cuales son [38]:

- Segmento de clientes (*customer segments*)
- Propuesta de valor (*value propositions*)

[34] y [35] *ANGEL INVESTING IN LATIN AMERICA*. Elizabeth F. O'halloran, Peter L. Rodriguez, y Felipe Vergara. Virginia Estados Unidos de Norte América: Darden business publishing - University of Virginia, 2005, 239p. ISBN: 1-932692-0-7

[36] www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-goodwill

[37] *CÓMO DELINEAR UN MODELO DE NEGOCIO*. John Tennent y Graham Friend. Buenos Aires Argentina: Cuatro Media, 2008, 320p. ISBN: 978-987-1456-12-3

[38] *BUSINESS MODEL GENERATION*. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Suiza: Self Published, 2009, 72p. ISBN: 978-2-8399-0580-0

- Canales de distribución (*channels*)
- Relaciones con clientes (*customer relationships*)
- Flujos de ingresos (*revenue streams*)
- Recursos claves (*key resources*)
- Actividades claves (*key activities*)
- Red de asociados (*key partnerships*)
- Costo de la estructura (*cost structure*).

GRÁFICO N°20

Estructura de bloques – Modelo Canvas



Fuente.- "Business Model Generation", Alexander Osterwalder y Yves Pigneur – Suiza

Elaboración propia

8.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Sirve para agrupar a los clientes de la empresa, en grupos homogéneos; donde se describen las necesidades, en base a las características geográficas y

demográficas. Para poder observar el crecimiento potencial de cada grupo segmentado.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son [39]:

- Mercado masivo.- Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.
- Nicho de mercado.- Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado
- Segmentos.- Algunos modelos distinguen entre segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas.
- Diversificado.- Una empresa con un modelo de negocios diversificado, sirva dos segmentos no relacionados.
- Plataformas (o mercados) multi-Laterales.- Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes.

8.1.2 PROPUESTA DE VALOR

Es la descripción del valor creado para cada segmento, a través de los productos y servicios que se brinda a cada uno.

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de

[39] BUSINESS MODEL GENERATION. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Suiza: Self Published, 2009, 72p. ISBN: 978-2-8399-0580-0

mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes [40].

8.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor [41].

Para lo cual los canales pueden ser propios o asociados y tienen cinco fases distintivas, donde cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases.

TABLA 6
Canales de distribución

Tipos de Canales			Fases del Canal				
P r o p i o	Directo	Venta Personal	1 Percepción ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios?	2 Evaluación ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3 Compras ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4 Entrega ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5 Postventa ¿Cómo prevemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por internet					
	Asociado	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
	Indirecto	Mayorista					

Fuente.- "Business Model Generation", Alexander Osterwalder y Yves Pigneur – Suiza

Elaboración propia

[40] y [41] BUSINESS MODEL GENERATION. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Suiza: Self Published, 2009, 72p. ISBN: 978-2-8399-0580-0

8.1.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Es la identificación de los tipos de relación que se tendrá, con un segmento específico.

Podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular [42], como vemos a continuación:

- Asistencia personal.- Es la interacción humana que existe entre la empresa y los clientes. Donde los clientes pueden comunicarse con un representante para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra.
- Asistencia personal dedicada.- Es la dedicación de un representante, para un cliente de manera específica.
- Autoservicio.- En este tipo de relación, una empresa no mantiene relación directa con el cliente, ya que provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos.
- Servicios automatizados.-Son los servicios que se brindan de manera sofisticada, sin una interacción de una persona con el cliente, en la cual el sistema automatizado se encarga de satisfacer las necesidades de contacto del cliente.
- Comunidades.- Es la interacción entre diversos grupos de clientes
- Co-Creación.- Son los servicios que se le brinda al cliente, para ser parte del producto o servicio como tal. Por ejemplo algunas empresas te permiten elegir el diseño del producto o

[42] BUSINESS MODEL GENERATION. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Suiza: Self Published, 2009, 72p. ISBN: 978-2-8399-0580-0

escribir reseñas que sean favorables para los clientes, en internet.

8.1.5 INGRESOS

Es el análisis de los aportes monetarios que hace cada grupo de clientes, para lo cual se recomienda multiplicar el precio de cada producto o servicio, por la cantidad vendida [43].

8.1.6 RECURSOS CLAVES

Se identifica aquellos recursos que intervienen para que la empresa tenga capacidad de ofertar su producto o servicio.

Los recursos claves pueden ser categorizados como [44]:

- Físicos
- Intelectual
- Humano
- Financieros

8.1.7 ACTIVIDADES CLAVES

Es la instancia donde se define las actividades necesarias para la entrega de nuestra oferta.

Las actividades claves pueden ser categorizadas como [45]:

- Producción.- Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización y entrega del producto.
- Solución de problemas.- es el desarrollo de nuevas soluciones a problemas individuales de nuestros clientes.

[43], [44] y [45] BUSINESS MODEL GENERATION. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Suiza: Self Published, 2009, 72p. ISBN: 978-2-8399-0580-0

- Plataforma/Red.- Es la actividad relacionada con las redes y plataformas de conexión o software

8.1.8 RED DE ASOCIADOS

Es la descripción de los proveedores, socios y asociados de trabajo, para que la empresa funcione.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades [46]:

- Alianzas estratégicas entre empresas.
- Alianzas estratégicas entre competidores.
- Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador – proveedor para asegurar disponibilidad de materiales.

Para lo cual debemos medir su importancia, si los podemos remplazar y si se pueden convertir en competidores.

8.1.9 COSTOS

Es la instancia en la cual se especifican todos los costos en los que se incurren para operar el modelo de negocio.

Donde, la estructura de costos puede tener las siguientes características [47]:

- Costos fijos.- Son los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de los productos o servicios producidos.
- Costos variables.- Son los costos que varían proporcionalmente al volumen de los productos o servicios producidos.

[46] y [47] BUSINESS MODEL GENERATION. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Suiza: Self Published, 2009, 72p. ISBN: 978-2-8399-0580-0

8.2 PLAN DE NEGOCIO

La literatura nos muestra una gran variedad de textos y libros con respecto a la elaboración de planes de negocio, sin embargo los objetivos que persiguen son los mismos [48]; los cuales son:

- Detallar que se desea hacer
- Detallar que se necesita para desarrollar el negocio
- Identificar si nuestra idea puede llegar a ser un buen negocio.

En este sentido, la elaboración de planes de negocio más comunes, tienen los siguientes puntos de estudio [49]:

- Resumen ejecutivo
- Datos generales
- Análisis del mercado
- Plan comercial
- Organización
- Plan de producción
- Estudio de costos
- Plan de inversión
- Viabilidad financiera

8.2.1 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es considerado la parte más importante del plan de negocio, ya que es la descripción del negocio; para lo cual esta descripción debe ser lógica, clara e interesante para los lectores [50].

[48] y [49] *CÓMO DELINEAR UN MODELO DE NEGOCIO*. John Tennent y Graham Friend. Buenos Aires Argentina: Cuatro Media, 2008, 320p. ISBN: 978-987-1456-12-3

[50] *EL EMPRENDIMIENTO EN LOS SISTEMAS UNIVERSITARIOS "EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY"*. CAF Banco de desarrollo de América Latina. Monterrey Mexico: Editor CAF. 2012, 60p. ISBN: 978-980-6810-67-9

8.2.2 DATOS GENERALES

Los datos generales de la empresa, describen principalmente tres puntos [51]:

- Los datos generales como tal.- están constituido por el nombre de la empresa, el tipo de sociedad, la ubicación de la empresa, el rubro al que pertenece y los datos de los socios.
- Misión.- es la razón de ser de la empresa.
- Visión.- es la visualización de la empresa a futuro.

8.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis del mercado busca [52]:

- Definición del segmento
- Estudiar el mercado

Con la finalidad de evidenciar la existencia de un mercado potencial.

8.2.4 PLAN COMERCIAL

Es la descripción del cómo se oferta el producto y/o servicio al mercado objetivo. Para lo cual se analiza [53]:

- Producto.- Son los atributos tangibles e intangibles, que ofrece la empresa, al cliente.
Cabe resaltar que para describir de manera correcta al producto, se debe tomar en cuenta, el mix de variables del producto, que son:
 - Variedad

[51] y [52] *CÓMO DELINEAR UN MODELO DE NEGOCIO*. John Tennent y Graham Friend. Buenos Aires Argentina: Cuatro Media, 2008, 320p. ISBN: 978-987-1456-12-3

[53] *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. Philip Kotler y Gary Armstrong. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A., 2007, 63p. ISBN 9-702-6-1186-5

- Calidad
 - Diseño
 - Características
 - Marca
 - Envase
 - Servicios
- Precio.- Es la cantidad monetaria que el cliente tendrá que pagar por obtener el producto o servicio.

En este sentido, el mix de variables del precio es:

- Precio de mercado
 - Descuentos
 - Complementos
 - Periodo de pagos
 - Condiciones de crédito
- Plaza.- Es también conocido con el nombre de posición o distribución, y son las actividades que realiza la empresa, para llegar al mercado meta; para lo cual se describe el canal de distribución a utilizar por el negocio y la relación con los clientes, que se da en este canal.
 - Promoción.- Son las actividades que tienen el objetivo de:
 - Informal
 - Persuadir
 - Recordar las características

En este sentido, el mix de variables de la promoción son [49]:

- Publicidad
- Venta personal
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Telemercadeo

- Propaganda

8.2.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Muestra la cantidad de trabajadores de la empresa, sus funciones a cumplir, los sueldos que se pretenden otorgar y la estructura organizacional [54].

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados [55].

8.2.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

Es la descripción de pasos, para la elaboración del producto y/o servicio; así como la descripción de la materia prima e insumos.

Donde, la materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto, y el insumo es un bien que se emplea en la producción de otros bienes [56].

8.2.7 ESTUDIO DE COSTOS

Es la descripción de los costos fijos y variables, en los que incurrirá la empresa.

Donde, los costos fijos son los que se tienen que pagar sin importar la producción de la empresa y los costos variables son lo que se cancelan de acuerdo al volumen de producción [57].

[54] y [56] CÓMO DELINEAR UN MODELO DE NEGOCIO. John Tennent y Graham Friend. Buenos Aires Argentina: Cuatro Media, 2008, 320p. ISBN: 978-987-1456-12-3

[55] ADMINISTRACIÓN. James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert JR. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A. 761p. ISBN 0-13-108747-9

[57] CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL. Juan Funes Orellana. Prentice Hall. 2003, 428p. ISBN 9688800104

8.2.8 PLAN DE INVERSIÓN

Es la descripción de la inversión total que se realiza para el funcionamiento de la empresa; para lo cual se debe tomar en cuenta [58]:

- Inversión en activos fijos.- Es la inversión en bienes de propiedad, que la empresa obtiene para dedicarlos a la producción y distribución de los productos o servicios; sobre cuyos bienes no se tiene la intención de venderlos.
- Inversión en capital de trabajo.- es la inversión en activos de corto plazo, que le permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades.

8.2.9 VIABILIDAD FINANCIERA

Es la posibilidad de éxito financiero que tienen una empres [59].

Para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- El flujo de caja.- (también llamado flujo de efectivo) es la diferencia que existe entre el dinero que se recibió y el dinero que salió de la empresa [60].
- Es el punto que refleja el nivel de ventas en el cual los costos fijos y variables son cubiertos y por consiguiente es el punto en el cual la empresa no gana beneficios, pero tampoco pierde. Este nivel de ventas en cantidades, se obtiene de la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{mcu}$$

[58] y [59] CÓMO DELINEAR UN MODELO DE NEGOCIO. John Tennent y Graham Friend. Buenos Aires Argentina: Cuatro Media, 2008, 320p. ISBN: 978-987-1456-12-3

[60] FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. Stephen Ross, Randolph Westerfield y Bradford Jordan. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. 2003, 794p. ISBN 970-10-2842-2

Donde “CF” son los costos fijos “m_{cu}” es el margen de contribución unitaria, que se calcula de “PV” que es el precio de venta unitario del producto o servicio menos “CV_u” que es el costo variable unitario.

- La tasa de oportunidad.- es la tasa que obtendría el inversionista si invirtiera su dinero en otra opción, ajena a la empresa, como por ejemplo la tasa de interés del banco [61].
- Valor Presente Neto (VPN o VAN).- Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo [62].

Para lo cual, el cálculo del VAN, se da por la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Donde “I” es la inversión, “Q_n” es el flujo de caja en el año “n”, “r” es la tasa de descuento o de oportunidad con la que se adquiere la empresa y “N” es el número de años de la inversión.

- Tasa Interna de Retorno (TIR).- Es el rendimiento requerido que da como resultado un VPN de 0, cuando se usa como tasa de descuento [63].

[61], [62] y [63] FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. Stephen Ross, Randolph Westerfield y Bradford Jordan. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. 2003, 794p. ISBN 970-10-2842-2

CUARTA PARTE – MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO IX: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 TIPO DE ESTUDIO

El enfoque de la metodología de la investigación que se realizara será de tipo Mixto, se realizaran estudios cuantitativos y cualitativos, con un alcance exploratorio [64], ya que en La Paz no se realizo estudios previos a la formación de un programa de inversión ángel para este municipio.

9.2 UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis serán las siguientes:

- Responsables y supervisores de los programas de la Unidad de Emprendedurismo (UE) de la Oficialía Mayor de Promoción Económica (OMPE) dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP).

En este sentido, los programas serán:

- Cultura Emprendedora
 - Casa del Emprendedor.
 - Premio Emprendedores
 - Incubadora de Empresas
- Beneficiarios de los programas de la UE, que estén dirigidos a la implementación de emprendimientos.

De tal manera, los programas serán:

- Cultura Emprendedora
 - Casa del Emprendedor
 - Incubadora de Empresas
- Expertos en la implementación y desarrollo de emprendimientos:

[64] METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, México: McGraw-Hill Interamericana. 2010, 613p. ISBN: 978-607-15-0291-9

- Analista y asesora en el desarrollo de Emprendimientos de la Incubadora de Empresas
- Jefatura de la Unidad de Emprendedurismo
- Gerencia de la empresa nacional de desarrollo empresarial, Bolivia Innova Invierte Emprende (BINNEM)

9.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de las muestras, dependerán de las unidades de análisis y los rasgos similares que presenten en estas unidades (en cuanto a funciones), así como la cantidad de personas que componen los mismos; para lo cual, las muestras son las siguientes:

- Encuestas a responsables y supervisores de los programas de la UE, presenta la siguiente cantidad:

TABLA 7

Cantidad de Responsables y Supervisores de los programas de la UE

N°	PROGRAMAS	Responsables y Supervisores
1	CULTURA EMPRENDEDORA	3
	CASA DEL EMPRENDEDOR	2
	PREMIO EMPRENDEDORES	2
	INCUBARORA DE EMPRESAS	2
TOTAL RESPONSABLES Y SUPERVISORES		9

Fuente.- "Memoria ADEL 2011", GAMLP – Bolivia

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 7, la cantidad de supervisores y responsables de los programas de la UE, suman un total de 9 personas,

cifra que no es alta; por lo cual se tomará como muestra el 100% de este grupo de personas.

- Los beneficiarios de los programas Cultura Emprendedora, Casa del Emprendedor e Incubadora de Empresas, muestra la siguiente cantidad:

TABLA 8

Cantidad de Beneficiarios - programas de la UE

Nº	PROGRAMAS	BENEFICIARIOS ANUAL
1	CULTURA EMPRENDEDORA	1.548
2	CASA DEL EMPRENDEDOR	440
3	INCUBADORA DE EMPRESAS	5

Fuente.- "Memoria ADEL 2011", GAMLP – Bolivia

Elaboración propia

No se tomo en cuenta a los beneficiarios del premio emprendedores, debido a que se sostiene contacto con estos beneficiarios en el lapso de 5 meses y después de este periodo, estos beneficiarios, pasan a ser beneficiarios de los programas de la casa del emprendedor o de la incubadora de empresas.

Tomando en cuenta que la formula de la medición del tamaño de la muestra poblacional es:

$$n = \frac{Z_{(1-\alpha/2)}^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z_{(1-\alpha/2)}^2 p q}$$

Donde "n" es el tamaño de la muestra poblacional, "N" es la población, Z es el nivel de confianza (1-α), "p" es la probabilidad de éxito, "q" es la probabilidad de fracaso, "E" es el margen de error.

En este sentido el tamaño de la muestra para la realización de encuestas a los beneficiarios a ser analizadas será:

TABLA 9

Tamaño de la muestra de Beneficiarios – Cultura emprendedora

N°	PROGRAMAS	FORMULA	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1	CULTURA EMPRENDEDORA	$n = \frac{1,96^2(1.548)(0,5)(0,5)}{0,05^2(1.547) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$	308 emprendedores

Elaboración propia

TABLA 10

Tamaño de la muestra de Beneficiarios – Casa del emprendedor

N°	PROGRAMAS	FORMULA	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1	CASA DEL EMPRENDEDOR	$n = \frac{1,96^2(440)(0,5)(0,5)}{0,05^2(439) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$	205 emprendedores

Elaboración propia

TABLA 11

Tamaño de la muestra de Beneficiarios – Incubadora de empresas

N°	PROGRAMAS	FORMULA	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1	INCUBADORA DE EMPRESAS	5	5 emprendedores

Elaboración propia

- Entrevistas a expertos, que estará dada por la analista y asesora en el desarrollo de emprendimientos (incubadora de empresas) de la DCE, la jefa de la Unidad de Emprendedurismo de la DCE y el Gerente General de BINNEM, debido al amplio conocimiento que estos puestos demuestran entorno al emprendimiento, las cuales están designadas a las siguientes personas:
 - Lic. Carla Gutierrez – analista y asesora en el desarrollo de emprendimientos (incubadora de empresas)

- Ing. Olivia Caetano – Jefe de Unidad de Emprendedurismo.
- Lic. Alberto Torrico – Gerente General de BINNEM

En este sentido, se considerara a las tres personas en el tamaño de la muestra.

9.3 ESTRUCTURA DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS ^{Anexo 1}

Para respaldar la investigación y denotar los lineamientos de la propuesta, se levantarán encuestas bajo el siguiente esquema :

TABLA 12

MODELO DE ENCUESTAS DIRIGIDA A RESPONSABLES Y SUPERVISORES DE LOS PROGRAMAS DE LA DCE

N°	ITEM	OBJETIVO
1	¿Sabe que es la inversión ángel?	Determinar si los responsables y supervisores que trabajan en la UE, saben que es un inversionista ángel y en caso de que no sepan se les pueda dar una breve explicación de esta figura, para que no se tenga confusiones en el momento de responder a las preguntas posteriores.
2	¿Existe alguna entidad que aplica la inversión ángel en nuestro municipio?	Poder respaldar los datos municipales con los que se cuenta, en los que se observa la inexistencia de la inversión ángel y en caso de que exista poder apersonarse a la entidad que cuenta con el desarrollo de esta figura.
3	¿Sabe que son los emprendimientos dinámicos?	Determinar si los responsables y supervisores que trabajan en la UE, saben que es un emprendimiento dinámico y en caso de que no sepan se les pueda dar una breve explicación de esta figura, para que no se tenga confusiones en el momento de responder a las preguntas posteriores
4	¿Cuál cree que es la fuente de recursos financieros más adecuado para financiar emprendimientos dinámicos que se encuentran en etapa inicial?	Poder ver si es la inversión ángel es una de las mejores opciones como fuente de financiamiento para emprendimientos dinámicos que se encuentran en etapa inicial

	(elija hasta dos opciones)	
	De los emprendimientos que apoya su programa ¿Cuántos son dinámicos?	Saber si existen emprendimientos dinámicos en los programas de la UE y determinar la cantidad porcentual de estos, para poder plantear la relación entre emprendimientos que se presentan a los programas del GAMLP y los emprendimientos que son dinámicos (característica esencial para poder ser sujeto de inversión ángel)
6	¿Cuál considera que es la necesidad de que el GAMLP apoye o genere políticas y programas que canalicen inversión ángel a emprendimientos dinámicos?	Poder ver la necesidad y aceptación que tendría la propuesta de programa de inversión ángel para emprendimientos dinámicos en la UE
7	¿Qué metodología recomendaría utilizar para la estructuración de ideas de negocio, a ser presentadas como sujetos de inversión? (mencione hasta dos metodologías)	Debido a la experiencia en la estructuración de ideas de negocio de los responsables y supervisores de los programas seleccionados, se pretende determinar las metodologías más adecuadas para el desarrollo de los emprendimientos a ser presentados a los inversionistas ángel
8	¿Cuál debería ser el perfil de un inversor ángel?	Poder tener los lineamientos de estructuración de los procesos de selección de los inversionistas ángel

Elaboración propia

TABLA 13
MODELO DE ENCUESTAS DIRIGIDA A BENEFICIARIOS DE LOS PROGRAMAS DE LA UE

N°	ITEM	OBJETIVO
1	¿Tiene alguna experiencia, en su negocio, con financiamientos?	Determinar si los emprendimientos que son beneficiarios de Cultura Emprendedora, Casa del Emprendedor y la Incubadora de Empresas, tienen alguna experiencia con financiamiento del negocio
2	¿Considera que es fácil encontrar inversionistas privados, que estén dispuestos a compartir el riesgo de su idea de negocio?	Debido a que los inversores ángel son inversionistas privados que comparten el riesgo con el dueño del negocio, se pretende determinar la existencia o inexistencia de esta o similares figuras financieras, de manera conocida en el medio
3	¿De donde obtuvo los recursos financieros para su negocio?	Determinar Cual es la opción de financiamiento que tomo el emprendedor, en el medio

¿Sabe que es un Inversionista ángel?	Saber si es que la inversión ángel es familiar para los beneficiarios de la UE, para poder determinar los periodos de capacitación
¿Cómo es más fácil para usted comprender el desarrollo de metodologías, de manera autodidacta?	Poder saber que elementos se deben utilizar en la primera instancia, de recolección de las ideas de negocio

Elaboración propia

Como también se realizaran entrevistas a expertos en la implementación y desarrollo de emprendimientos, bajo el siguiente esquema:

TABLA 14
MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN EL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO

N°	ITEM	OBJETIVO
1	¿Considera que en el municipio de La Paz existen emprendimientos dinámicos (también llamados de alto potencial de crecimiento)?	Aprovechar la experiencia de tres personalidades del emprendimiento en el municipio de La Paz; para poder respaldar la existencia de emprendimientos dinámicos en el medio
2	¿Cómo ve el financiamiento para emprendimientos dinámicos en el municipio de La Paz?	Respaldar la necesidad de nuevos tipos de financiamientos, para emprendimientos dinámicos
3	¿Qué opinión tienen sobre la inversión ángel?	Determinar si la inversión ángel es un medio correcto de apoyo financiero a emprendimientos dinámicos
4	¿De qué dependería la valoración de emprendimientos dinámicos que sean financiados por inversionistas ángel?	Debido a que en nuestro medio no se puede realizar una valoración por múltiplos que nos den el valor de emprendimientos de manera correcta, como en otros países, ya que se cuenta con muy pocas empresas cotizadas en la bolsa de valores; se pretende determinar el mejor medio de valoración del emprendimiento, para poder determinar el goodwill del negocio
5	¿Cuál considera que sería el beneficio de contar con un programa que sea el nexo entre emprendimientos dinámicos e inversionistas ángel?	Poder respaldar la utilidad y factibilidad de la propuesta de programa

Elaboración propia

**QUINTA PARTE – PROPUESTA – PROGRAMA DE INVERSIÓN
ÁNGEL**

CAPÍTULO X: PROPUESTA

10.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

10.1.1 ENCUESTAS

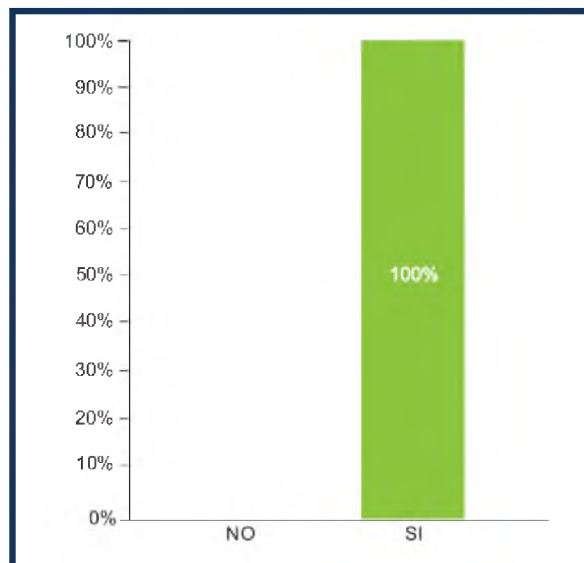
- Se realizaron encuestas a responsables y supervisores, de los programas:
 - Cultura emprendedora
 - Casa del emprendedor
 - Premio emprendedores
 - Incubadora de empresas

Debido a su experiencia en la generación, capacitación e implementación de emprendimientos en el municipio, bajo la dirección de la Unidad de Emprendedurismo (UE); dando los siguientes resultados ^{Anexo 2:}

GRÁFICO N°21

Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE

Pregunta 1.- ¿Sabe que es la inversión ángel?



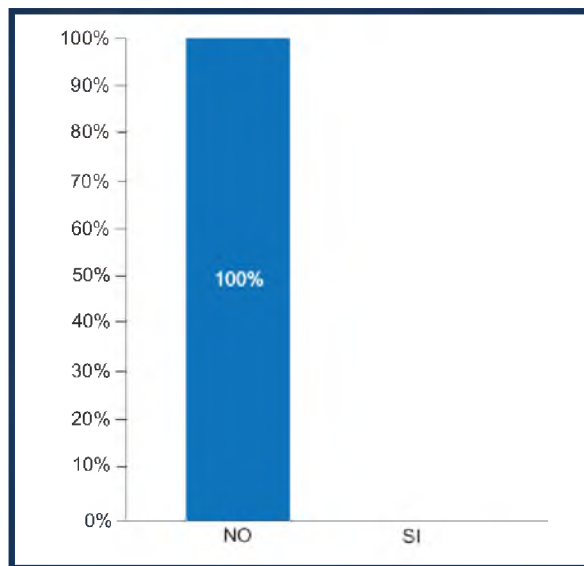
Fuente y elaboración propia

Debido a las constantes capacitaciones que se les brinda a los supervisores y responsables de los programas de la UE, en el área del emprendimiento bajo convenios realizados por la DCE, con instituciones como la CAF, Maestrías Para el Desarrollo de la UCB, Swisscontact, CUSO Internacional, entre otros. La inversión ángel no es un término ajeno al conocimiento de los mismos.

GRÁFICO N°22

Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE

Pregunta 2.- ¿Existe alguna entidad que aplique la inversión ángel en nuestro municipio?



Fuente y elaboración propia

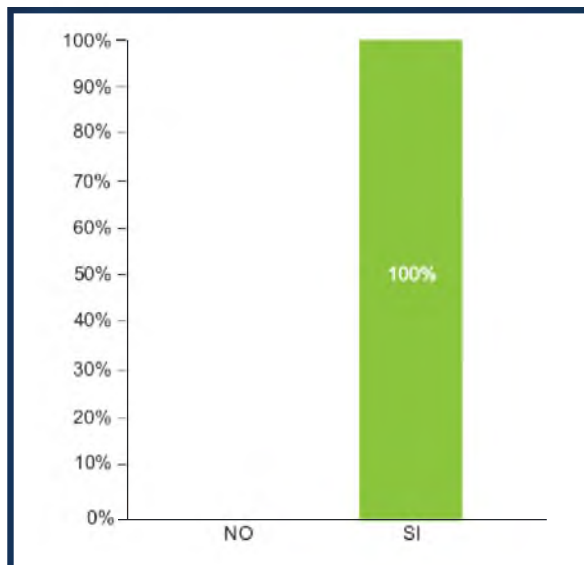
Las respuestas de los supervisores y responsables de programas de la UE fueron repetitivas en cuanto a la pregunta referida a la existencia de entidades que manejan la inversión ángel en el municipio, dando como resultado un 100% de respuestas referida a la inexistencia de estas entidades.

Mostrando que si bien se tiene el conocimiento de lo que es la inversión ángel, en el municipio de La Paz no se está desarrollando este medio de financiamiento de emprendimientos dinámicos.

GRÁFICO N°23

Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE

Pregunta 3.- ¿Sabe que son los emprendimientos dinámicos?



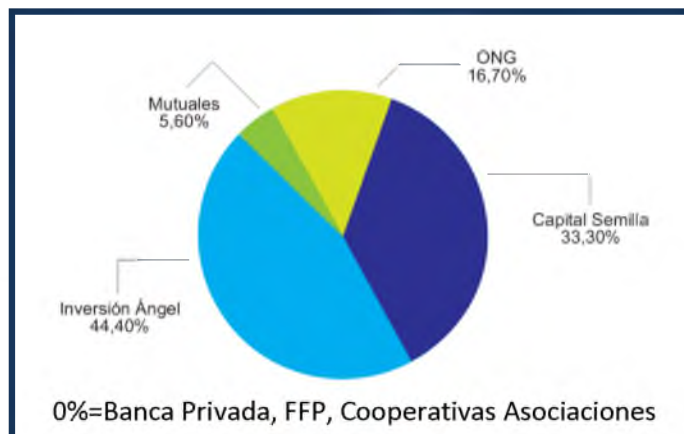
Fuente y elaboración propia

Bajo las mismas características expuestas en la pregunta N°1, se identifica la existencia de conocimientos referidos a emprendimientos dinámicos.

GRÁFICO N°24

Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE

Pregunta 4.- ¿Cuál cree que es la fuente de recursos financieros más adecuada para financiar emprendimientos dinámicas que se encuentren en etapa inicial?(2)



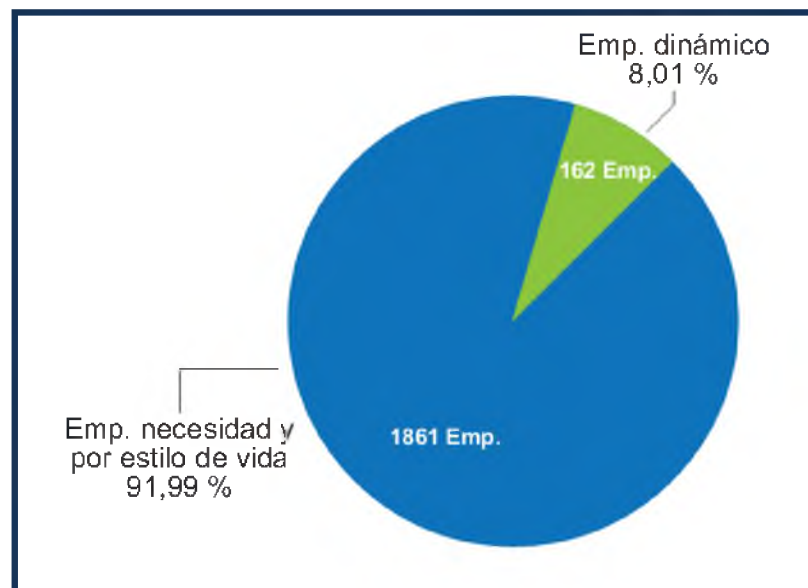
Fuente y elaboración propia

Según los responsables y supervisores de los programas de la UE, la fuente financiera más adecuada para apoyar emprendimientos dinámicos que se encuentran en etapa inicial es la inversión ángel (44.40%), debido a sus características.

GRÁFICO N°25

Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE

Pregunta 5.- Los beneficiarios de su programa, ¿tienen un nexo con las fuentes de financiamiento que selecciono en la anterior pregunta?



Fuente y elaboración propia

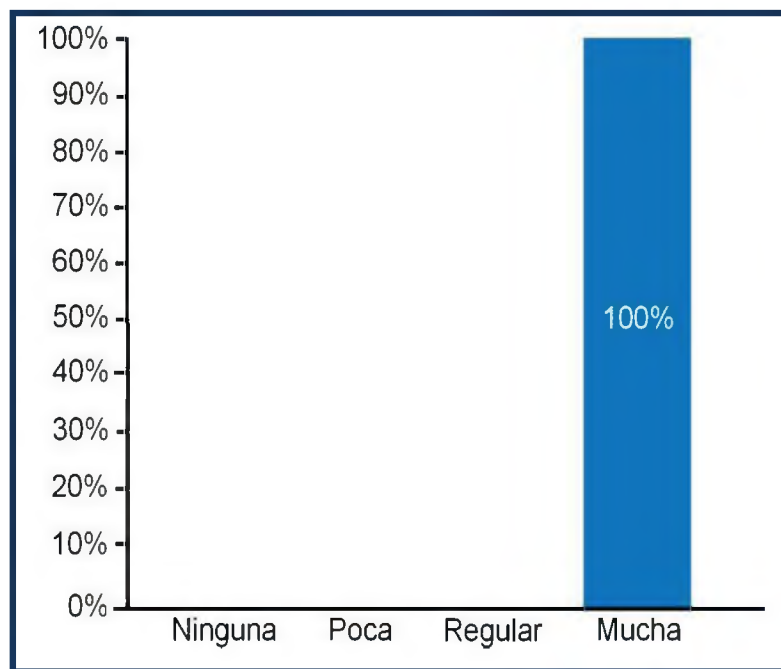
La cantidad de emprendedores que son beneficiarios de los diferentes programas de la UE es de 2.023 (1.548 emprendedores del programa Cultura Emprendedora, 440 emprendedores de la Casa del Emprendedor, 30 emprendedores del Premio Emprendedores, 5 emprendedores de la Incubadora de Empresas), cuyos emprendimientos son dinámicos en un 8.01% (132 emprendimientos del programa Cultura Emprendedora, 18 emprendimientos de la Casa del Emprendedor, 7 emprendimientos del Premio Emprendedores, 5 de la Incubadora de Empresas); lo que nos

permite determinar la cantidad de emprendimientos que serán invitados de manera directa en la primera etapa de la propuesta de programa.

GRÁFICO N°26

Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE

Pregunta 6.- ¿Cuál considera que es la necesidad de que el GAMLP apoye o genere políticas y/o programas que canalicen inversión ángel a emprendimientos dinámicos?



Fuente y elaboración propia

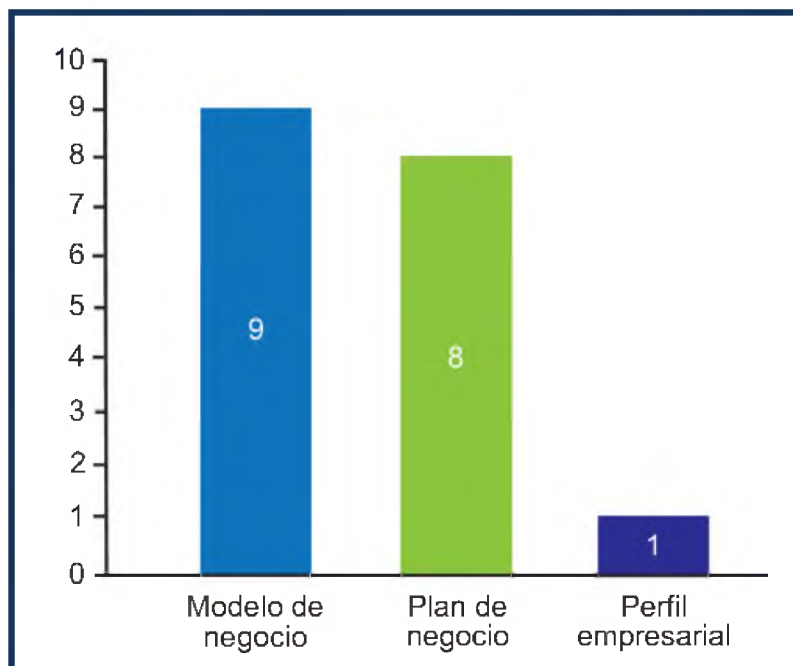
El 100% de los responsables y supervisores de los programas de la UE, consideran que la necesidad de que el GAMLP apoye o genere políticas y/o programas que canalicen inversión ángel a emprendimientos dinámicos, es “mucha”, habiendo quedado fuera las opciones de que la necesidad era “ninguna, poca y regular”.

Lo que nos muestra la aceptación de propuestas de programas y políticas que desarrollen el apoyo a emprendimientos dinámicos a través de la inversión ángel

GRÁFICO N°27

Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE

Pregunta 7.- ¿Qué metodología recomendaría utilizar para la estructuración de ideas de negocio, a ser presentadas como sujetos de inversión?(2)



Fuente y elaboración propia

Tomando en cuenta que los programas Cultura Emprendedora, Premio Emprendedores, Casa del Emprendedor y la Incubadora de Empresas, son programas que realizan talleres de capacitación a emprendedores, podemos ver que las metodologías recomendadas para la estructuración de ideas de negocio a ser presentadas a inversionistas, debería ser la de Modelos de negocio (mencionado 9 veces por 9 personas) y la de Planes de negocio (mencionado 8 veces por 9 personas).

En este sentido se deberá realizar herramientas para desarrollar las ideas de negocio a ser presentadas a los inversionistas, basados en las metodologías de modelos de negocio y de planes de negocio.

TABLA 15**Respuestas – Encuesta a Supervisores y Responsables UE****Pregunta 8.- ¿Cual debería ser el perfil de un inversor ángel?**

PROGRAMAS	EXPERIENCIA COMO EMPRESARIO	HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES ESPECIALIZADOS	PERSONA MAYOR DE 50 AÑOS	PERSONA MENOR DE 50 AÑOS	NACIO- NALIDAD BOLIVIANA	NACIO- NALIDAD EXTRANJERA	OTROS
Responsable Cultura Emprendedora	X	X					
Supervisor Cultura Emprendedora	X	X					
Supervisor Cultura Emprendedora	X	X					
Responsable Premio Emprendedores	X	X					
Supervisor Premio Emprendedores	X	X					
Responsable Casa del Emprendedor	X	X					
Supervisor Casa del Emprendedor	X	X					
Responsable Incubadora de Empresas	X	X					*Inversionistas certificados. *Residencia en La Paz.
Supervisor Incubadora de Empresas	X	X					

Elaboración propia

La información referida en la tabla N°15 nos muestra que el perfil de los inversionistas ángel, debería ser una mezcla de experiencia empresarial

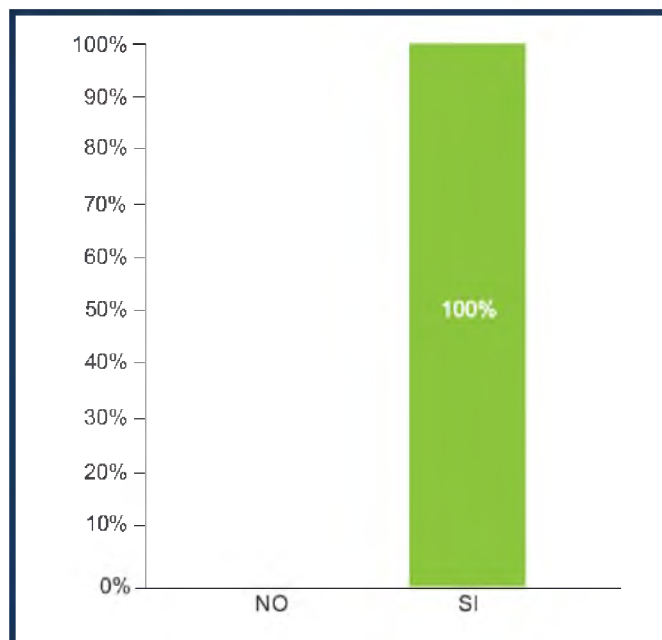
y habilidades y conocimientos; además de tomar en cuenta la sugerencia realizada por la responsable del programa de la Incubadora de Empresas, de que estos inversionistas sean certificados y que habiten en el municipio.

- Por otro lado, se realizaron encuestas a los beneficiarios de los programas:
 - Cultura emprendedora (tamaño de muestra.- 308 personas)

GRÁFICO N°28

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora

Pregunta 1.- ¿Tiene alguna experiencia, en su negocio, con préstamos?



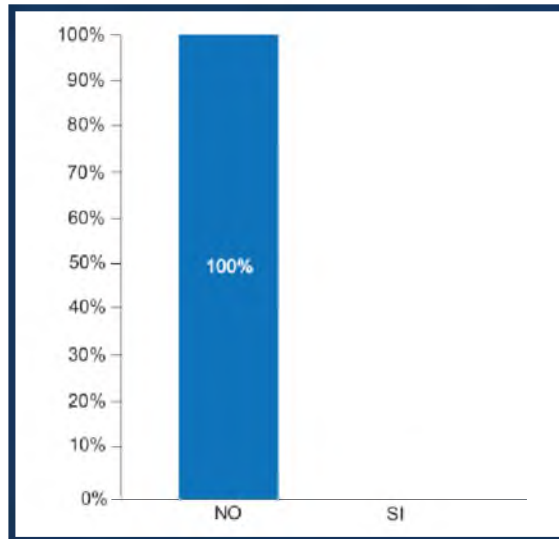
Fuente y elaboración propia

Las 308 personas encuestadas tienen experiencia con la realización de préstamos para su negocio, lo que los convierte en sujetos de préstamos debido a que ya saben liderar con estos.

GRÁFICO N°29

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora

Pregunta 2.- ¿Considera que es fácil encontrar inversionistas privados, que estén dispuestos a compartir el riesgo de su idea o plan de negocio?



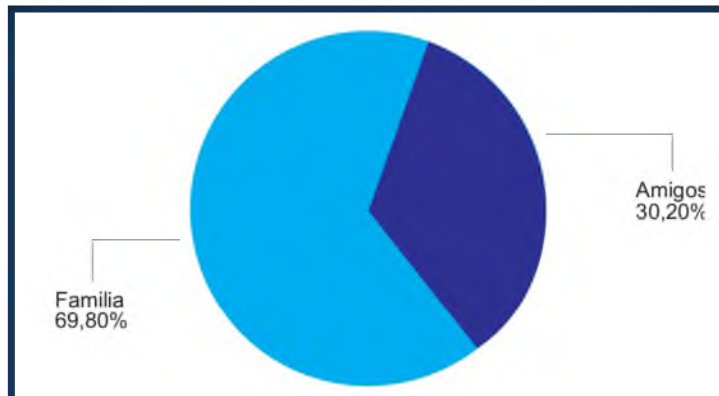
Fuente y elaboración propia

Las 308 personas encuestadas del programa Cultura emprendedora, consideran que no es fácil contactarse con inversionistas privados, como son los inversores de tipo ángel.

GRÁFICO N°30

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora

Pregunta 3.- ¿De donde obtuvo los recursos financieros para su negocio?



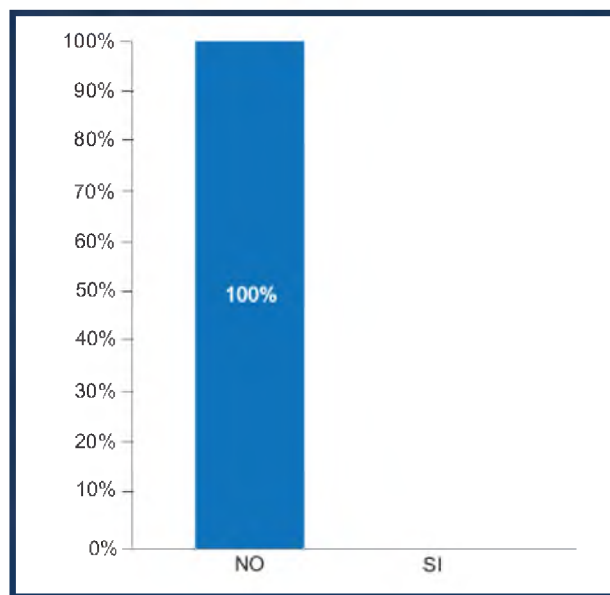
Fuente y elaboración propia

Los beneficiarios del programa Cultura emprendedora, obtuvieron los recursos financieros para sus negocios de sus familiares (215 encuestados) en su mayor parte, mostrando que se encuentran en una primera etapa de financiamiento (familia, amigos y conocidos)

GRÁFICO N°31

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora

Pregunta 4.- ¿Sabe que es un inversionista ángel?



Fuente y elaboración propia

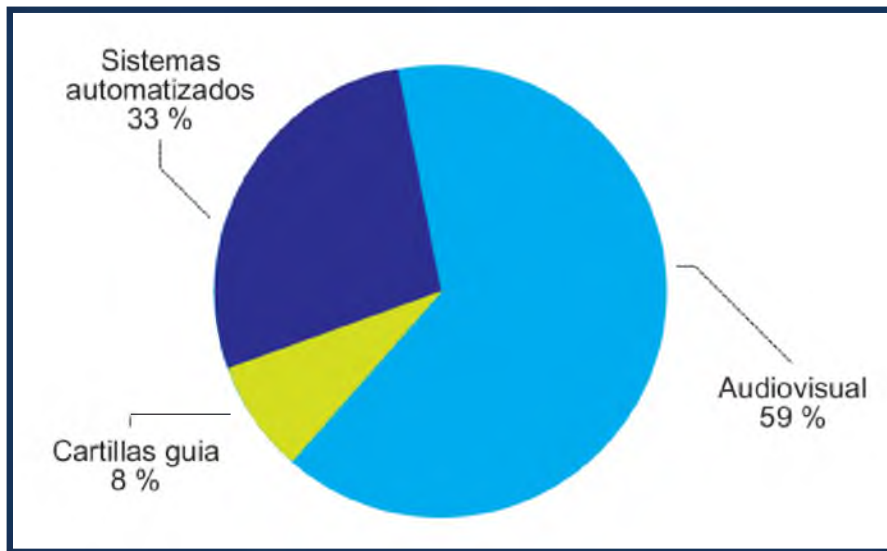
Ninguno de los beneficiarios del programa Cultura emprendedora conoce que es un inversionista ángel; lo que muestra que pese a que la inversión ángel es muy popular en otros países de América Latina, en el municipio de La Paz, no solo no es considerado, sino que los beneficiarios desconocen esta figura.

Mostrando que se debe realizar un gran esfuerzo para posicionar la propuesta de programa y para esto se debe considerar invitaciones directas a los beneficiarios que constan de emprendimientos dinámicos, para la participación del mismo.

GRÁFICO N°32

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Cultura emprendedora

Pregunta 5.- ¿Cómo es más fácil para usted comprender el desarrollo de metodologías, de manera autodidacta?



Fuente y elaboración propia

En vista de que la propuesta de programa tendrá que recolectar las ideas de negocio en una primera etapa, para poder ser seleccionados, se deben desarrollar instrumentos para transmitir las metodologías a ser utilizadas de manera autodidacta por los postulantes de ingreso al programa.

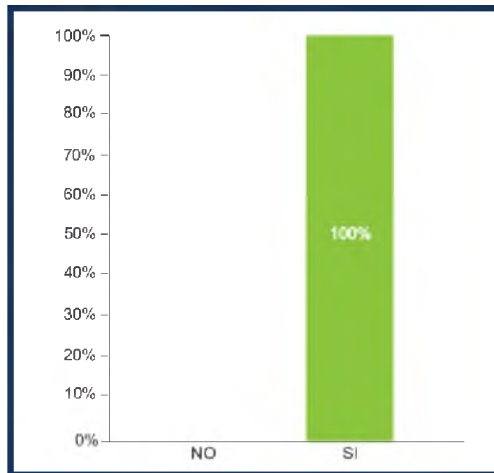
En este sentido se pudo observar que las maneras más asequibles para los beneficiarios del programa Cultura Emprendedora, es dada bajo la utilización de herramientas audiovisuales y sistemas automatizados.

- Casa del emprendedor (tamaño de la muestra.- 205 personas)

GRÁFICO N°33

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor

Pregunta 1.- ¿Tiene alguna experiencia, en su negocio, con préstamos?



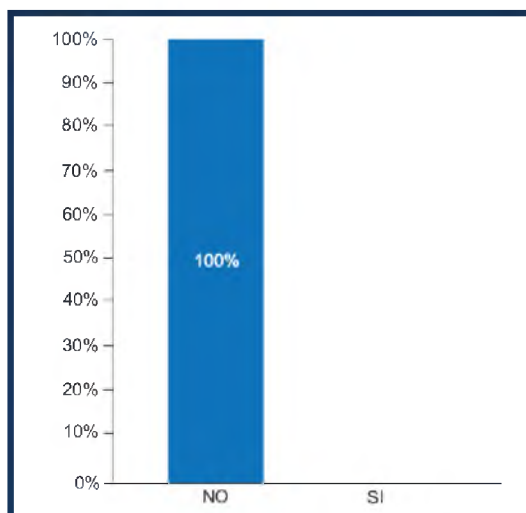
Fuente y elaboración propia

Al tener el total de encuestados, experiencia refería a préstamos, convierte a los beneficiarios sujetos de préstamos.

GRÁFICO N°34

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor

Pregunta 2.- ¿Considera que es fácil encontrar inversionistas privados, que estén dispuestos a compartir el riesgo de su idea o plan de negocio?



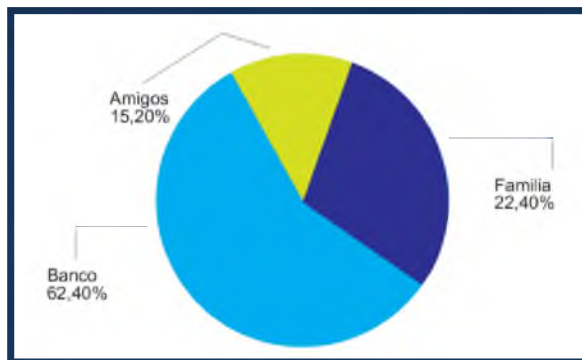
Fuente y elaboración propia

Las 205 personas encuestadas del programa Casa del Emprendedor, consideran que no es fácil contactarse con inversionistas privados, como son los inversores de tipo ángel.

GRÁFICO N°35

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor

Pregunta 3.- ¿De donde obtuvo los recursos financieros para su negocio?



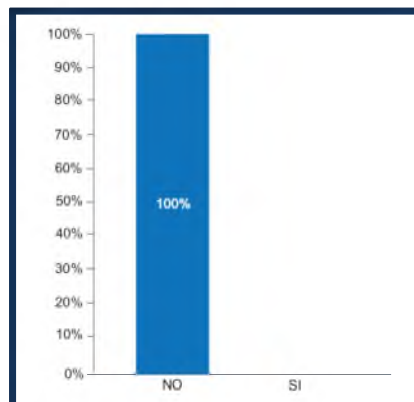
Fuente y elaboración propia

Los beneficiarios del programa Casa del emprendedor, obtuvieron los recursos financieros para sus negocios del banco (128 encuestados) en su mayor parte, a diferencia del programa Cultura emprendedora; seguida por los familiares (46 encuestados).

GRÁFICO N°36

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor

Pregunta 4.- ¿Sabe que es un inversionista ángel?



Fuente y elaboración propia

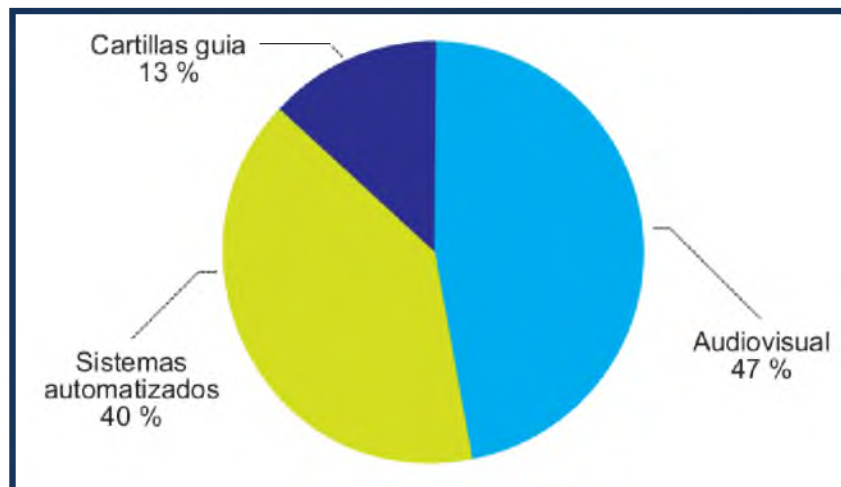
Ninguno de los beneficiarios del programa de la Casa del Emprendedor conoce que es un inversionista ángel; lo que muestra que pese a que la inversión ángel es muy popular en otros países de América Latina, en el municipio de La Paz, no solo no es considerado, sino que los beneficiarios desconocen esta figura.

Mostrando una vez más que se debe realizar un gran esfuerzo para posicionar la propuesta de programa y para esto se debe considerar invitaciones directas a los beneficiarios que constan de emprendimientos dinámicos, para la participación del mismo.

GRÁFICO N°37

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Casa del Emprendedor

Pregunta 5.- ¿Cómo es más fácil para usted comprender el desarrollo de metodologías, de manera autodidacta?



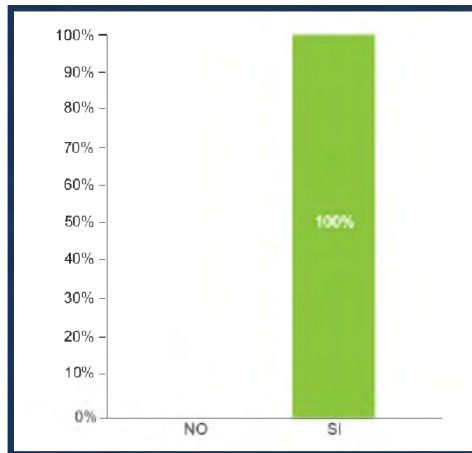
Fuente y elaboración propia

Se pudo observar que las maneras más asequibles para los beneficiarios del programa Casa del Emprendedor, es similar a la de los beneficiarios del programa Cultura Emprendedora, debiéndose realizar materiales audiovisuales y sistemas automatizados para que los postulantes al programa de inversión ángel desarrollen su idea de negocio a ser presentada, de manera autodidacta.

- Incubadora de empresas (tamaño de la muestra.- 5 personas)

GRÁFICO N°38

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas
Pregunta 1.- ¿Tiene alguna experiencia, en su negocio, con préstamos?

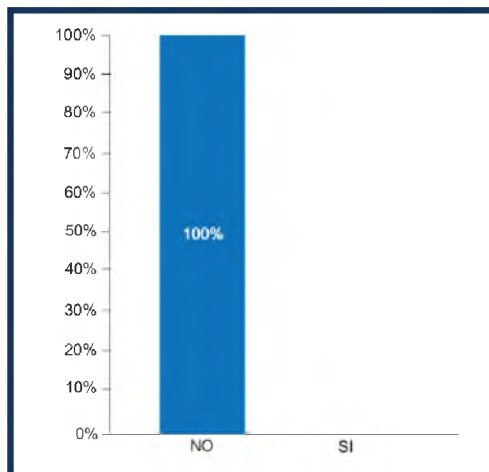


Fuente y elaboración propia

Al tener el total de encuestados, experiencia refería a préstamos, convierte a los beneficiarios sujetos de préstamos.

GRÁFICO N°39

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas
Pregunta 2.- ¿Considera que es fácil encontrar inversionistas privados, que estén dispuestos a compartir el riesgo de su idea o plan de negocio?



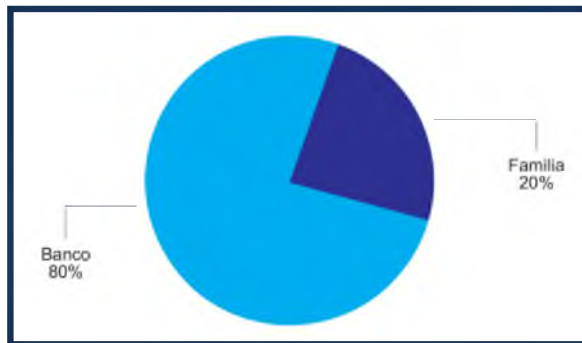
Fuente y elaboración propia

Al igual que los beneficiarios de los programas de Cultura Emprendedora y la Casa del Emprender, consideran que no es fácil contactarse con inversionistas privados, como son los inversores de tipo ángel.

GRÁFICO N°40

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas

Pregunta 3.- ¿De donde obtuvo los recursos financieros para su negocio?



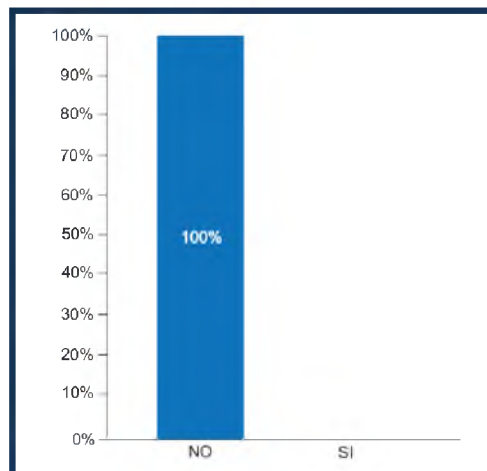
Fuente y elaboración propia

Los beneficiarios del programa incubadora de empresa, obtuvieron los recursos financieros para sus negocios del banco (4 encuestados) en su mayor parte, seguida por los familiares.

GRÁFICO N°41

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas

Pregunta 4.- ¿Sabe que es un inversionista ángel?



Fuente y elaboración propia

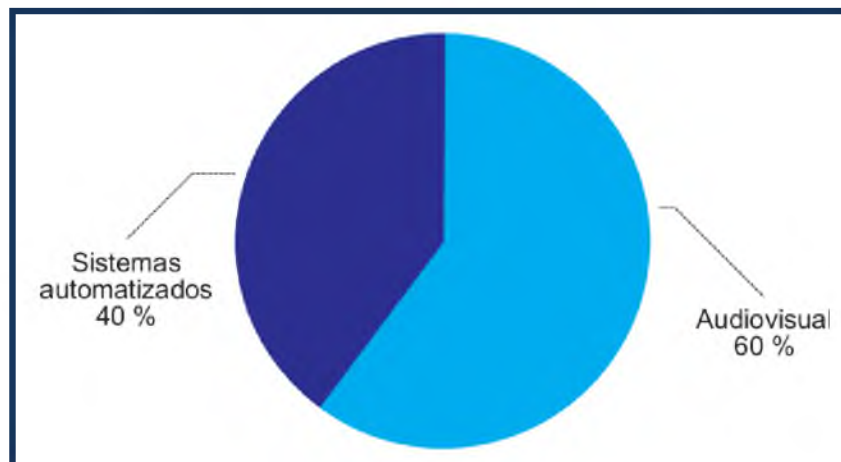
Ninguno de los beneficiarios del programa de la Incubadora de Empresas conoce que es un inversionista ángel; lo que muestra que pese a que la inversión ángel es muy popular en otros países de América Latina, en el municipio de La Paz, no solo no es considerado, sino que los beneficiarios desconocen esta figura.

Mostrando una vez más que se debe realizar un gran esfuerzo para posicionar la propuesta de programa y para esto se debe considerar invitaciones directas a los beneficiarios que constan de emprendimientos dinámicos, para la participación del mismo.

GRÁFICO N°42

Respuestas – Encuesta, Beneficiarios Incubadora de Empresas

Pregunta 5.- ¿Cómo es más fácil para usted comprender el desarrollo de metodologías, de manera autodidacta?



Fuente y elaboración propia

Se pudo observar que las maneras más asequibles para los beneficiarios del programa Incubadora de Empresas, es similar a la de los beneficiarios del programa Cultura Emprendedora y la Casa del Emprendedor, debiéndose realizar materiales audiovisuales y sistemas automatizados para que los postulantes al programa de

inversión ángel desarrollen su idea de negocio a ser presentada, de manera autodidacta.

10.1.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas se realizaron a la Lic. Carla Gutierrez, cuyas siglas de respuesta se las denotara con las letras “CG”, la jefa de la Unidad de Emprendedurismo, Ing. Olivia Catano, cuyas siglas designadas para expresar sus respuestas serán “OC” y al Lic. Alberto Torrico, cuyas siglas designadas para expresar sus respuestas serán “AT”.

En este sentido, las preguntas y respuestas de las entrevistas fueron las siguientes:

- ¿Considera que en el municipio de La Paz existen emprendimientos dinámicos (también llamadas de alto potencial de crecimiento)?
CG.- si, existen sin embargo aun no contamos con los mecanismos adecuados de apoyo y de solución a sus necesidades inmediatas, capacitación adecuada, redes de contactos y financiamiento.
OC.- los emprendimientos dinámicos existen, sin embargo el apoyo actual a estos emprendimientos no es el más idóneo, lo que impulso al gobierno municipal (de La Paz) a través de la Unidad de Emprendedurismo, a generar y plantear nuevos programas como la incubadora de empresas y el parque científico tecnológico (que se pondrá en marcha el 2014), que buscan generar, fomentar, fortalecer e impulsar estos emprendimientos en el municipio.
AT.- Existen emprendimientos dinámicos en el municipio, pero al no ver oportunidades, migran a otros países en busca de mejores alternativas, como es el caso de “Amerpages o Comic Factory”
- ¿Cómo ve el financiamiento para emprendimientos dinámicas en el municipio de La Paz?

CG.- los créditos tradicionales no son accesibles a nuevos emprendedores, especialmente para proyectos innovadores y con perspectivas de mercado, pues ni los modelos ni planes de negocio son una garantía para acceder a créditos.

OC.- la verdad es que el financiamiento actual no es el más adecuado y esto en especial para los emprendimientos nuevos con alto potencia de escalabilidad (dinámicos).

Debido a esto, el gobierno municipal (de La Paz) está buscando generar programas que puedan solucionar este problema.

AT.- Deficiente, ya que se están perdiendo grandes ideas de negocio por falta de canalización de recursos; dinero y emprendimientos dinámicos existen, lo que falta es un sistema que sirva de nexo entre estas dos partes.

- ¿Qué opinión tiene sobre la inversión ángel?

CG.- Considero que es una de las mejores alternativas para los emprendedores, sin embargo se deben tomar dos tipos de trabajo previo:

1. En el emprendedor.- para que este actor asuma la responsabilidad y todo lo que conlleva recibir una inversión de un tercero en la empresa, dejando en claro que deberá compartir sus utilidades y para lo cual considero que se debería tener una capacitación previa.
2. En las personas que son potenciales inversores, pues en Bolivia existe muy poca cultura para poder arriesgar recursos particulares en emprendimientos que solo tienen documentación como respaldo o que tienen un pequeño tiempo de vida.

OC.- Creo que es poco conocido en nuestro país, pero el más adecuado para generar emprendimientos con alto nivel de escalabilidad (dinámicos). La literatura nos muestra que esta figura financiera ha

jugado un papel determinante para el crecimiento y fomento de emprendimientos alrededor del mundo.

AT.- Considero que es un medio de financiamiento, que dadas las necesidades, debe comenzar a ser utilizado en nuestro país.

- ¿De qué dependería la valoración de emprendimientos dinámicos que sean financiados por inversionistas ángel?

CG.- La valoración de los emprendimientos dinámicos es muy complejo en nuestro contexto, debido a las diversas imperfecciones en la canalización de información del mercado; lo que se tendría que tomar en cuenta para valorizar estos emprendimientos es la etapa de desarrollo del mismo.

OC.- La valoración debería depender de la cantidad de datos acertados que el emprendimiento dinámico posea.

AT.- En otras partes del mundo se los valoriza por la metodología de valoración por múltiplos, pero aquí no se la podría realizar ya que es muy compleja la comparación entre emprendimientos, sin embargo se tendría que apelar a el desarrollo del emprendimiento, ya que tiene el mismo valor un emprendimiento que aun se encuentra en idea con respecto a otro que ya tiene clientes cautivos.

- ¿Cuál sería el beneficio de contar con un programa que sea el nexo entre nuevos emprendimientos dinámicos e inversores ángel?

CG.- El beneficio sería bastante; por lo cual este tipo de inversión se lo desea plantear a futuro dentro de la incubadora de empresas juntamente con FUNDAPRO y otras organizaciones con las que trabaja el GAMLPL; por la amplia necesidad de inyección de capital a este tipo de emprendimientos (dinámicos).

OC.- Bueno... considero que el beneficio es mucho; pero para poder realizarlo se tendría que ver mecanismos para fortalecer a los

emprendimientos potenciales (dinámicos) de manera previa a su encuentro con los inversores, ya que se podrían generar diversas confusiones de ambas partes (inversores ángel y emprendedores); además de mantener activa a la red de inversores.

AT.- Como empresa de inversiones, considero que el beneficio sería de mucho impacto; ya que como dije anteriormente “dinero y emprendimientos (dinámicos) hay, lo que falta es un sistema que sirva de nexo entre estas dos partes”.

10.2 DISEÑO DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA

- Herramientas para la selección de 50 proyectos dinámicos, que ingresarán al periodo de capacitación, para reforzar los modelos de negocio y la generación de planes de negocio:
 - Elaborar video guía para la generación de modelos de negocio.
 - Generación de planilla Excel para la elaboración y presentación de modelos de negocio.
 - Desarrollar matriz de evaluación de modelos de negocio.
- Herramientas para la selección de 5 proyectos dinámicos, que serán presentados a los inversores ángel:
 - Generación de planilla Excel para la elaboración y presentación de planes de negocio.
 - Desarrollar matriz de evaluación de planes de negocio.
- Elaborar normativas para la formación de la red de inversionistas ángel.
- Determinar las actividades que se realizarán con la red de inversionistas ángel, en los periodos que se seleccionan los emprendimientos dinámicos.
- Determinar la guía de valoración de los emprendimientos dinámicos que funcionaran con el capital de inversión ángel.

- Estructurar el programa hasta el periodo de rondas de inversión entre emprendimientos dinámicos seleccionados y la red de inversionistas ángel.

10.3 RESUMEN DE LA PROPUESTA

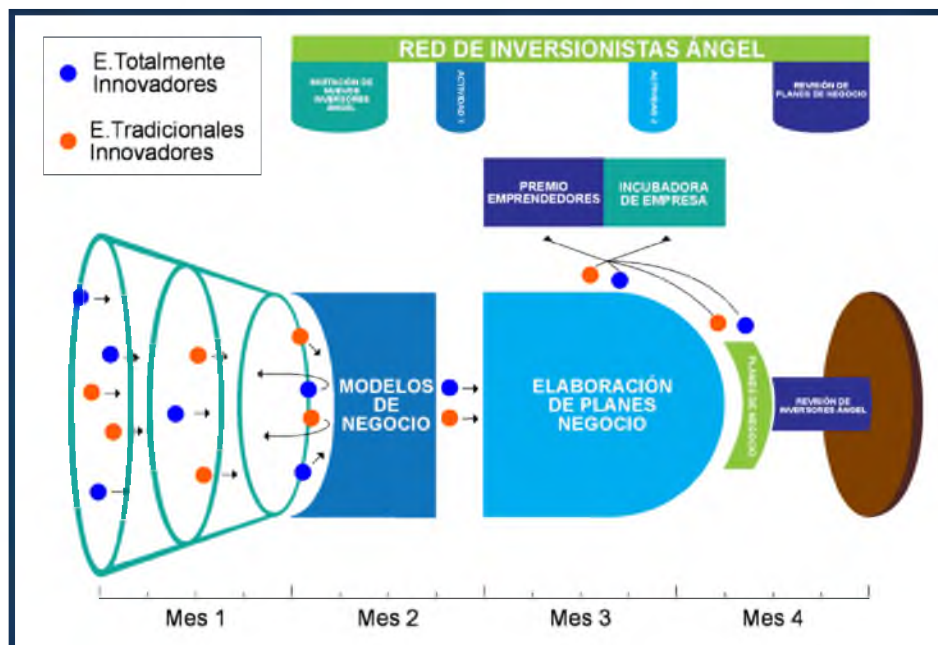
Elaboración de un programa de inversión ángel, en el cual se desarrollaran dos tipos de emprendimientos que se describe:

- Emprendimientos totalmente innovadores.- que son emprendimientos dinámicos, cuyo carácter innovador se debe tanto por el producto y/o servicio, como por el modelo de negocio.
- Emprendimientos tradicionales innovadores.- que son emprendimientos dinámicos, cuyo carácter innovador se debe solo al modelo de negocio.

El programa se lo desarrolla en 4 meses, donde el comportamiento será como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N°43

Programa de inversión ángel para emprendimiento dinámicos - GAMLP



Elaboración propia

En este sentido, los emprendimientos serán seleccionados e ingresarán en un periodo de capacitación, los cuales tendrán 3 fases previas a las rondas de inversión que sostendrán los emprendimientos dinámicos escogidos y los inversionistas ángel.

La primera fase consiste en seleccionar los emprendimientos dinámicos que se presenten, a través de la evaluación de modelos de negocio; la segunda fase será de capacitación y fortalecimiento del modelo de negocio, el cual derivará en un plan de negocio y conocimientos para la presentación del emprendimiento a los inversionistas ángel, cabe resaltar que los emprendimientos seleccionados que no logren clasificar hasta la instancia de la ronda de inversión, serán derivados a la incubadora de empresas o al premio emprendedores del GAMLP, dependiendo de sus características y aspiraciones de los emprendedores; y la tercera fase será de preparación de la presentación del negocio, mientras los proyectos son revisados por los inversores ángeles.

GRÁFICO N°44

Fase 1 de emprendimientos seleccionados



Elaboración propia

Para la selección de los emprendimiento dinámicos, se realizara una matriz, que desglosara el 100% de la calificación en los 9 puntos del lienzo de modelo de negocio Canvas, cuya evaluación estará a cargo de un comité calificador, designado por la DCE.

GRÁFICO N°45

Fase 2 de emprendimientos seleccionados

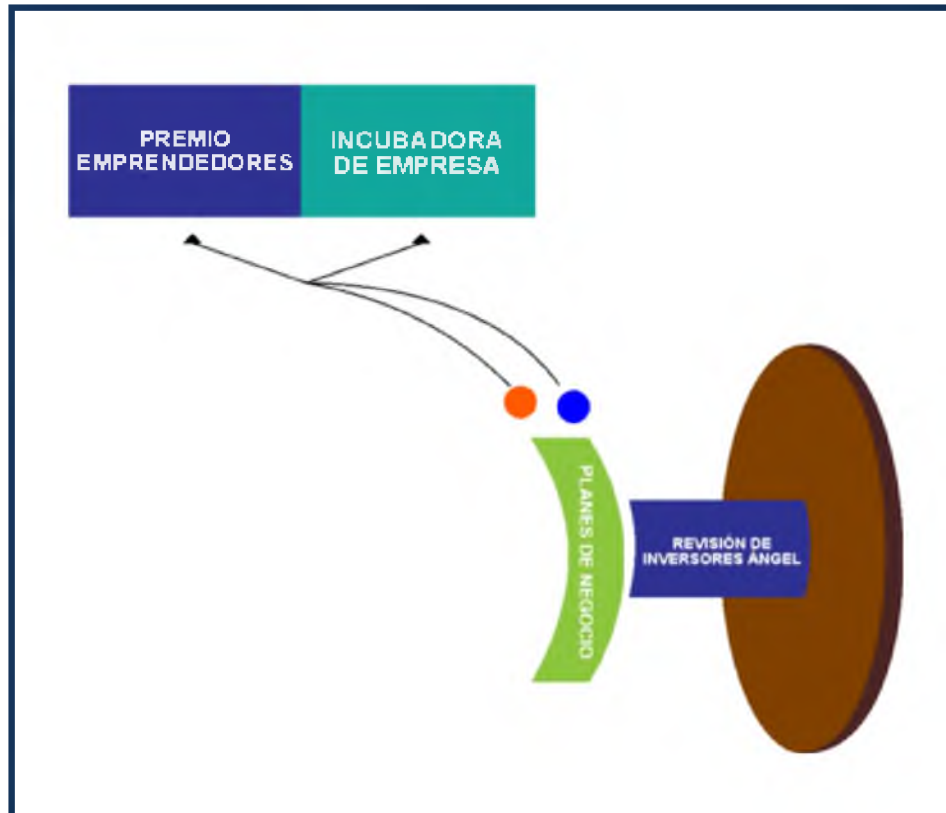


Elaboración propia

Considerando que la DCE cuenta con el programa de la Incubadora de empresas y el Premio Emprendedores, cuyas funciones son las de fortalecer emprendimiento en etapa inicial; aquellos planes de negocio que no clasifiquen para ser presentados a los inversores, serán derivados a los programas antes mencionados, para el desarrollo del emprendimiento y que a futuro estos mismos negocios puedan ser presentados de mejor manera al programa de inversión ángel, teniendo una preferencia de ingreso debido a su postulación y aprobación en la primera fase, del periodo pasado

GRÁFICO N°46

Fase 3 de emprendimientos seleccionados



Elaboración propia

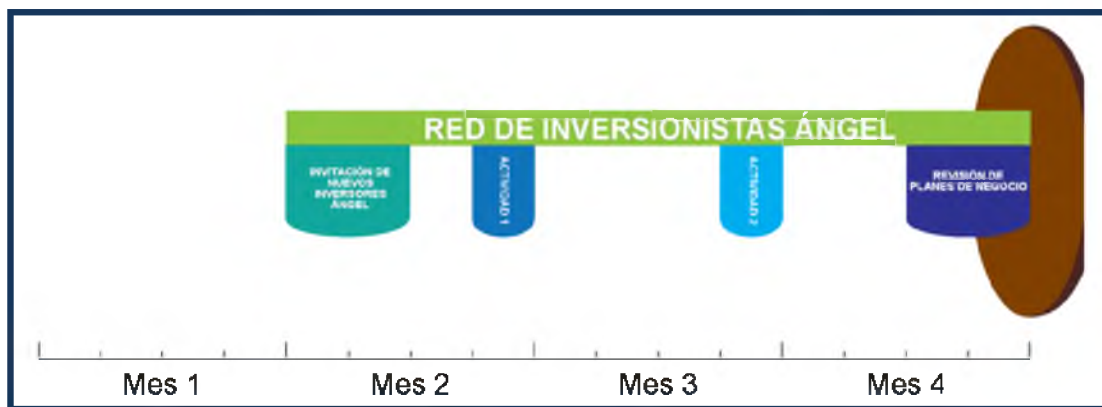
En la tercera fase del programa, los emprendimientos seleccionados serán presentados a los inversionistas ángel, previa revisión de los inversionistas del Plan y Modelo de Negocio presentado, por los postulantes a la inversión, quienes expondrán su negocio en la ronda de inversión y en caso de llegar a un acuerdo entre ambas partes (emprendedor e inversor), se firmara un compromiso de financiamiento del tipo ángel.

Para lo cual, se conformara una red de inversionistas ángel, que estará compuesta por 3 instancias previas a las rondas de inversión en un principio y 4 fases previas a las rondas de inversión una vez establecida la red.

La primera fase se la implementara cuando ya esté establecida la red de inversionistas ángel, misma que consiste en la invitación de nuevos inversionistas ángel para la conformación de la red de inversionistas ángel; la segunda fase es la realización de una primera actividad dirigida a los inversionistas ángel, para mantener activa a la red; la tercera fase es una segunda actividad dirigida a los inversionistas ángel, para mantener activa a la red; y la cuarta instancia es la de revisión de los planes de negocio, que ingresaran a la ronda de inversión.

GRÁFICO N°47

Fases de la red de inversionistas ángel

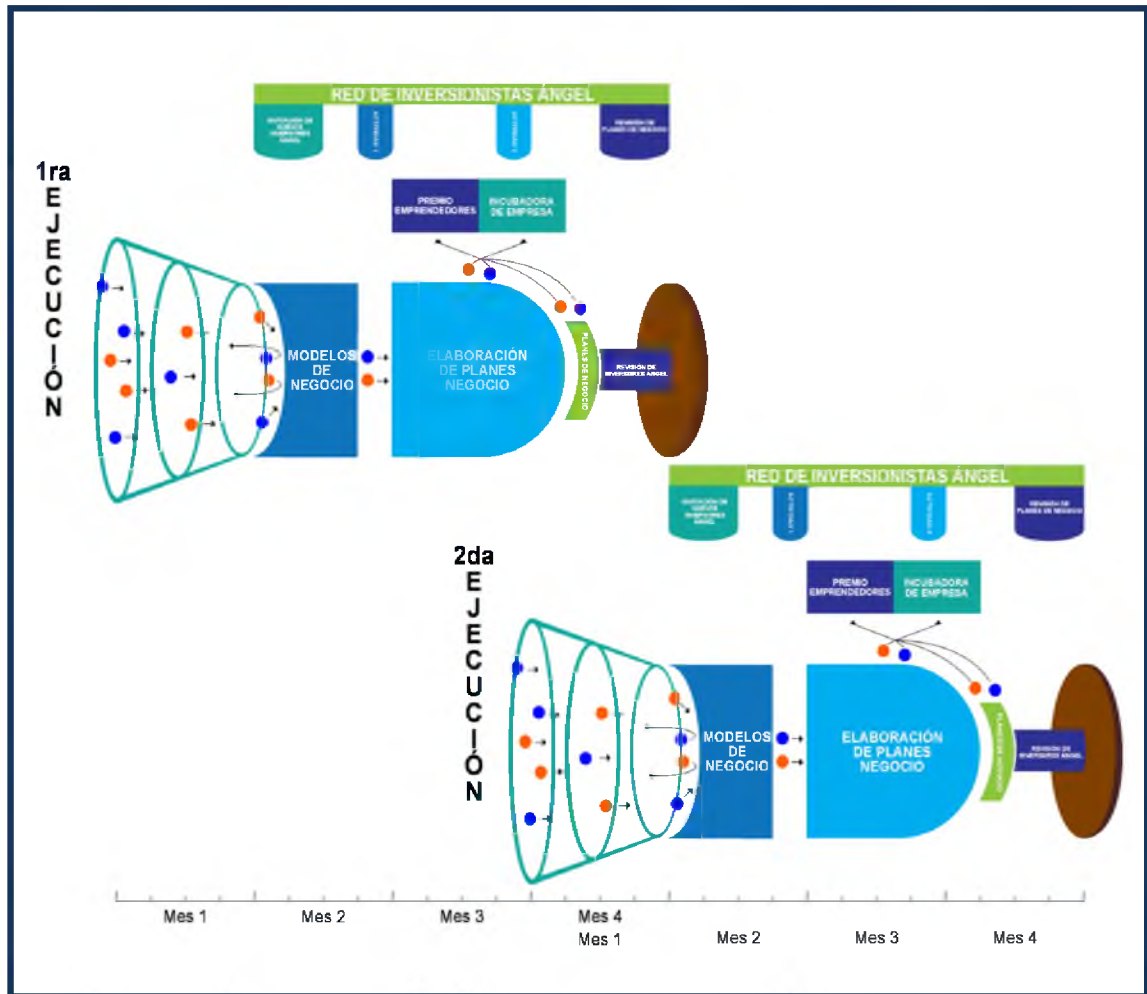


Elaboración propia

En este sentido, el comportamiento del programa se lo desarrollara en 4 meses, para lo cual el primer mes será de convocatoria y recepción de los emprendimientos dinámicos y será desarrollada a principios del cuarto mes de de la anterior ejecución del programa, y en los siguientes tres meses se desarrollaran diversas actividades, antes descritas, tanto en la red de inversionistas ángel como el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos dinámicos; mencionado comportamiento es desarrollado, como se muestra a continuación:

GRÁFICO N°48

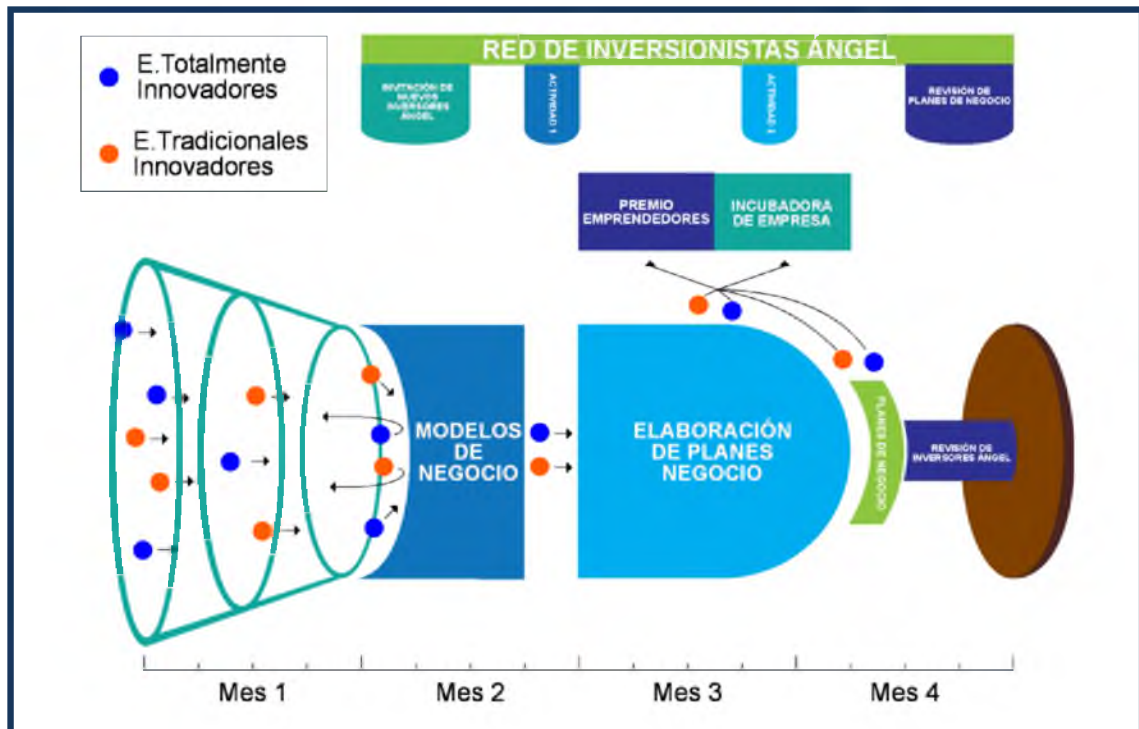
Programa de inversión ángel para emprendimientos dinámicos 1ra y 2da ejecución del programa



de selección de emprendimientos dinámicos (cuyo carácter de inversión será del tipo MyPE) y de conformación de la red de inversionistas ángel, en el periodo de 4 meses, teniendo como esbozo de modelo el siguiente gráfico:

GRÁFICO N°49

Programa de inversión ángel para emprendimiento dinámicos - GAMLP



Elaboración propia

10.4.1 PRIMERA FASE DE SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

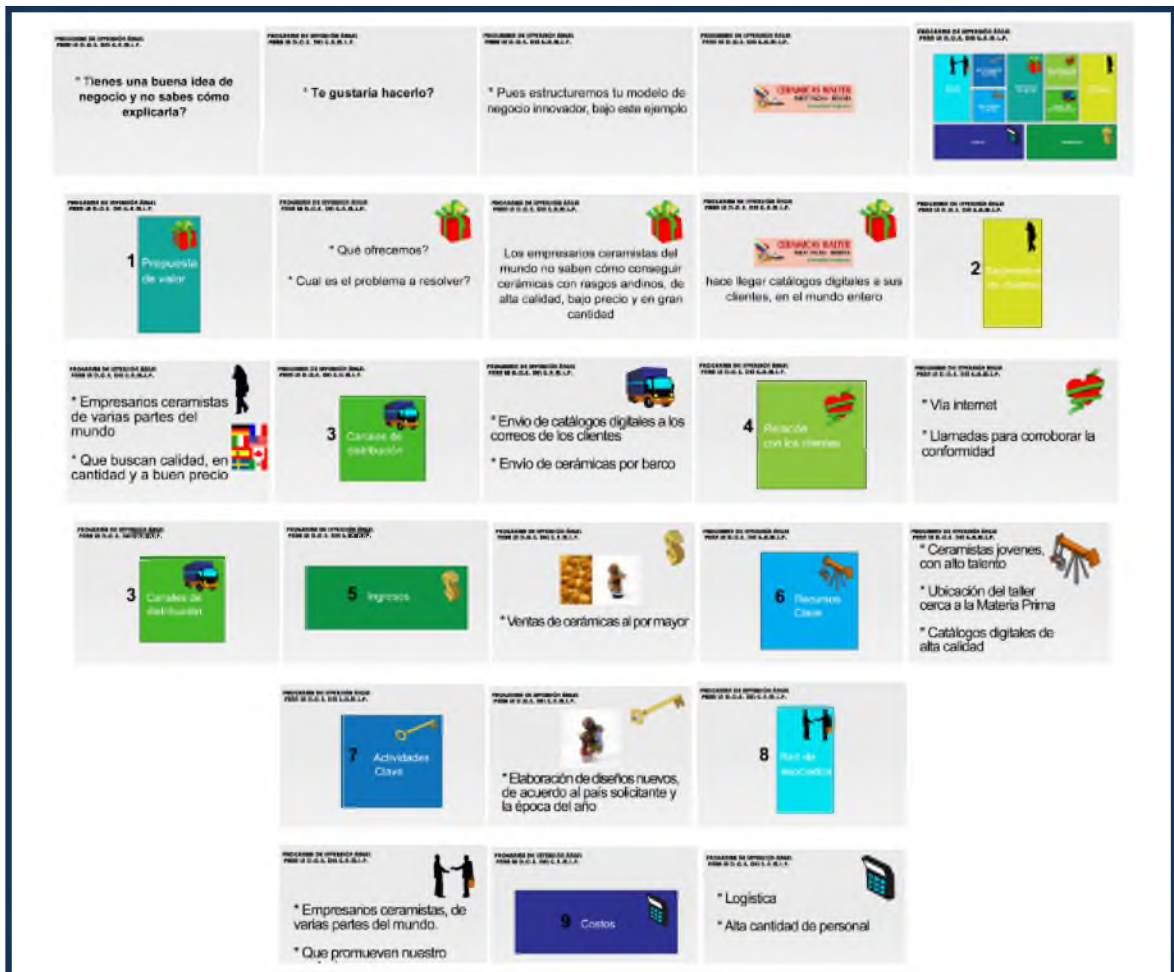
En la primera fase, se elaboraran herramientas para la presentación de modelos de negocio, por parte de los emprendedores, de los cuales serán seleccionados los mejores 50 emprendimientos dinámicos; en esta primera fase se realizara invitaciones directas a los emprendimientos beneficiarios de los programas de la UE, que los responsables de estos, consideren tengan las características de ser emprendimientos dinámicos.

10.4.1.1 VIDEO GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

Para facilitar a los postulantes beneficiarios del programa de inversión ángel, la realización de sus modelos de negocio a presentar; se elaboro un video guía para la generación de modelos de negocio, basado en el lienzo de modelo de negocio Canvas y utilizando de ejemplo el modelo de negocio de la empresa “Cerámicas Walter”, para lo cual se pidió una previa autorización al dueño de la empresa el Sr. Walter Melendres; cuyo esquema es el siguiente:

GRÁFICO N° 50

Imágenes video guía, para la elaboración de modelos de negocio



Elaboración propia

Una vez concluida la elaboración del video deberá ser cargado a la página del GAMLP en el espacio de servicios al ciudadano, así como a la plataforma del

Infoempresa y quemarse en Cds para ser distribuidos a los interesados en postular al programa de inversión ángel.

10.4.1.2 PLANILLA DE ELABORACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

Se realizó una planilla para la elaboración de modelos de negocio, desarrollado con un lenguaje sencillo para poder realizar su respectivo llenado sin la necesidad de contar con un facilitador que guíe todos los puntos; utilizando las siguientes pestañas de hojas de cálculo y sus respectivos contenidos ^{Anexo 3}:

- **Caratula.-** esta hoja de cálculo tiene espacios predeterminados para colocar el nombre del negocio, el lema con el que se identifica el negocio, el logotipo del negocio, datos generales del responsable del emprendimiento (nombre, teléfono, mail), rubro del negocio (desplaza la siguiente validación de datos.- joyería, reciclaje, biocomercio, madera, construcción, turismo, salud, cuero, artesanía, agroindustria, informática, alimentos, servicios, tecnología, otros), el tipo de negocio (desplaza la siguiente validación de datos.- totalmente innovador, tradicional innovador) y tipo de moneda para los cálculos (desplaza la siguiente validación de datos.- bolivianos, dólares).

Al final de la hoja se cuenta con un hipervínculo para dar inicio al llenado, el cual te desplaza a la hoja de cálculo denominada Modelo de negocio.

- **Modelo de negocio.-** en esta hoja de cálculo se encuentra el lienzo del Modelo de Negocio, mismo que se llena de manera automática conforme se llenan las otras hojas de cálculo; seguido de un cuadro de referencia del llenado, en la cual se explica que cada dibujo del lienzo te conecta con

un hipervínculo a su respectiva área de llenado, como regresar a esta hoja de cálculo y la dirección de entrega de este material para su inscripción al programa.

- Segmento de clientes.- en el segmento de clientes se encuentran espacios para responder ¿Quiénes son nuestros clientes? y describir sus características; además de la selección de un tipo de segmento (desplaza la siguiente validación de datos.- mercado masivo, nicho de mercado, segmentos, diversificado y plataforma).
- Propuesta de valor.- que habilita espacios para responder a la pregunta de ¿Qué ofrecemos? Para cada uno de nuestros clientes y ¿Cuál es el problema o la necesidad que satisfacemos?
- Canal de distribución.- la hoja de cálculo del canal de distribución nos habilita dos espacios para determinar el tipo de canal que usaremos, uno que es para determinar si es propio o asociado y otro para determinar el tipo de venta que realizamos (desplaza la siguiente validación de datos.- venta personal venta por internet, tienda propia, tiendas asociadas, mayoristas); describiendo las fases del canal en base a ¿Cómo damos a conocer los productos o servicios?, ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor?, ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren nuestros productos y servicios?, ¿Cómo entregamos la propuesta de valor a los clientes? y ¿Cómo nos relacionamos post-venta con los clientes?
- Relación con los clientes.- esta hoja de cálculo nos permite describir que tipo de asistencia damos a cada uno de

nuestros clientes (desplaza la siguiente validación de datos.- asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicio automatizado, comunidades y co-creación

- Ingresos.- esta hoja de cálculo nos permite describir que actividades nos generan ingresos, describir el precio de nuestro producto, la cantidad a producir, los datos de la competencia con respecto a sus precios de venta y el total de ingresos que percibirá el negocio en un periodo determinado
- Recursos clave.- esta hoja te permite describir los recursos que para el negocio sean indispensables (desplaza la siguiente validación de datos.- físico, intelectual, humano y financiero)
- Actividades Clave.- en la hoja de actividades clave, se habilita espacio para responder a ¿Cuáles son las actividades necesarias para la entrega de la oferta? (desplaza la siguiente validación de datos.- producción, solución de problemas y plataforma/red)
- Red de Socios.- esta hoja de cálculo nos da espacios para nombrar y describir las alianzas estratégicas que realizamos con empresas, entre competidores, asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios y proveedores que nos aseguran la obtención de materiales para realizar el producto o servicio.
- Costos.- la hoja de costos es la última hoja del lienzo, en la cual se describen los costos directos y los costos indirectos; además del cuadro de inversión.

Cabe resaltar que la planilla de llenado está bloqueada bajo la selección de la opción de permitir a los usuarios desplazarse solo por las celdas desbloqueadas, lo que facilita el llenado del modelo de negocio para las personas que no están familiarizadas con esta metodología.

10.4.1.3 EVALUACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

Los modelos de negocio serán evaluados y separados en dos grupos:

- Emprendimientos totalmente innovadores
- Emprendimientos tradicionales innovadores

Donde los emprendimientos totalmente innovadores, serán aquellos emprendimientos dinámicos que su carácter innovador esta dado por el producto y/ servicio y el modelo de negocio; los emprendimientos tradicionales innovadores, serán aquellos emprendimientos dinámicos que su carácter innovador esta dado solo por el modelo de negocio.

Donde, para la evaluación del modelo de negocio se realizo una ponderación para cada uno de los 9 puntos del modelo de negocio Canvas, bajo la dirección de la cantidad de datos que brinda cada punto.

En este sentido el porcentaje de calificación es el siguiente ^{Anexo 4}:

- Segmento de clientes = 10%
- Propuesta de valor = 10%
- Canal de distribución = 6%
- Relación con los clientes = 10%
- Ingresos = 16%
- Recursos clave = 13%
- Actividades Clave = 6%
- Red de Socios = 13%
- Costos = 16%

Para lo cual, se desarrollo una matriz en una planilla de evaluación automatizada.

10.4.2 SEGUNDA FASE DE SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

Una vez que se seleccionen a los mejores 50 modelos de negocio, de carácter dinámico, se deberá brindar asistencia técnica para realizar mejoras al modelo de negocio y elaborar un plan de negocio, fortaleciendo así los conocimientos del emprendedor y el empoderamiento dinámico.

10.4.2.1 PLANILLA DE ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

Para esto se desarrollo una planilla de elaboración de planes de negocio; utilizando las siguientes pestañas de hojas de cálculo y sus respectivos contenidos ^{Anexo 5}:

- Caratula.- esta hoja de cálculo es similar a la utilizada para la presentación del Modelo de negocio, con la diferencia de que el hipervínculo de inicio te lleva a la hoja de cálculo de Datos generales.
- Datos generales.- en esta hoja de cálculo se describe el nombre del negocio (que se llena de manera automática por la hoja de cálculo de la Caratula), el tipo de sociedad (desplaza la siguiente validación de datos.- unipersonal, responsabilidad limitada, encomandita, sociedad anónima y aun no se tiene registro), la descripción de la misión, la descripción de la visión, el rubro (que se llena de manera automática por la hoja de cálculo de la Caratula), la dirección del negocio, la situación de avance del negocio (desplaza la siguiente validación de datos.- en proceso de

investigación, a producido algunos prototipos de los productos a ofertar, está en proceso de introducción del producto al mercado y se cuenta con clientes consolidados), los productos o servicios y la descripción de los beneficios de cada producto o servicio que ofrece la empresa.

- Análisis de mercado.- en esta hoja de cálculo se tiene espacios para la descripción del segmento de mercado (este dato se lo obtiene del modelo de negocio), la descripción del segmento demográfico (poniendo como ejemplo la edad, genero, nivel de ingresos, nivel educativo, hábitos y costumbres), el segmento geográfico (poniendo como ejemplos el país, ciudad, zona y clima), características específicas del cliente y las necesidades o deseos identificados. Cabe resaltar que estos espacios se habilitan para cada producto o servicio (cuyo nombre se llena automáticamente por la hoja de datos generales).
- Competencia.- esta hoja de cálculo es un anexo del análisis del mercado que permite describir el tipo de competencia (desplaza la siguiente validación de datos.- directo e indirecto), nombre de la empresa, la dirección, puntos de venta, precio del producto, fortalezas y debilidades).
- Plan comercial.- la hoja del plan comercial permite describir las características y ventajas competitivas del producto, determinar el precio través del costo unitario (que se llena automáticamente después de llenada la hoja de cálculo de los costos) mas el beneficio; determinar la plaza (utilizando

los datos del modelo de negocio en cuanto al canal de distribución) y las promociones por producto o servicio.

- Organización.- esta hoja de cálculo muestra la forma jurídica (que se llena de manera automática por la hoja de Datos generales), la descripción y aporte de los socios, la mano de obra directa e indirecta y nos permite registrar los costos de cuotas de seguro social.
- Plan de producción.- la hoja del plan de producción, permite describir la cantidad producida por producto, la descripción del proceso de producción y el costo directo por materia prima e insumos.
- Estudio de costos.- esta planilla de cálculo nos permite calcular los costos directos, para lo cual tenemos espacios para describir los costos de servicios básicos directos, los costos de comercialización (donde la primera celda se llena automáticamente del costo de publicidad y promoción obtenido en la hoja de cálculo del plan comercial) y donde se suman automáticamente a estos costos directos los costos de mano de obra directa (obtenido automáticamente de la hoja de cálculo de organización) y los costos directos de materia prima e insumos (obtenida automáticamente de la hoja de cálculo del plan de producción).

Por otra parte esta hoja de cálculo también nos permite calcular el costo indirecto describiendo los costos en personal administrativo, cuotas de seguro social y las bonificaciones anuales, dichos dato se llenan de manera automática de la hoja de cálculo de organización; así como otros gastos administrativos y los gastos financieros.

- Plan de inversión.- la hoja del plan de inversiones nos permite determinar las inversiones en activos y sus respectivas depreciaciones (de manera automática); en este sentido se tiene como conceptos a la infraestructura (con una depreciación del 5% anual), equipos (con una depreciación del 10% anual), muebles y enseres (con una depreciación del 10% anual), herramientas (con una depreciación del 20% anual), intangibles (con una depreciación del 10% anual) y vehículos (con una depreciación del 10%).
- Viabilidad financiera.- esta hoja de cálculo se llena de manera automática, proyectando el flujo de caja a 5 años a una tasa de crecimiento de 5% anual, mostrando el punto de equilibrio en cantidades de producción y obteniendo el VAN y la TIR a una tasa de oportunidad del 15%; por otro lado estamos expresando al goodwill como la situación de avance (obtenido de los datos generales) para que en base a la valoración de emprendimientos dinámicos, podamos determinar de cuanto es la inversión del dueño de la idea de negocio (el emprendedor).
- Resumen ejecutivo.- si bien el resumen ejecutivo, va después de la caratula, se lo realizara al final para que de esta manera, el resumen del negocio sea elaborado con conocimientos más exactos en cuanto a las actividades que realiza la empresa.

Cabe resaltar que la planilla de llenado del plan de negocio, a diferencia de la planilla del modelo de negocio, está bloqueada bajo la selección de la opción de permitir a los usuarios desplazarse por las celdas bloqueadas y desbloqueadas,

para que el facilitador pueda explicarles de donde se obtienen los datos automatizados; así como también hipervínculos entre hojas de cálculo, de manera correlativa.

10.4.2.2 MATRIZ EVALUACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

Para la evaluación de los planes de negocio se realizara una ponderación para cada punto trabajado en esta fase (incluyendo el plan de negocio), bajo la dirección de la cantidad de datos que brinda cada punto.

En este sentido el porcentaje de calificación es el siguiente ^{Anexo 6}:

- Resumen ejecutivo = 20%
- Análisis del mercado = 13%
- Plan comercial = 10%
- Plan de producción = 7%
- Plan de inversión = 10%
- Viabilidad financiera = 20%
- Modelo de negocio = 20%

Para este fin se desarrollo la matriz en un planilla de evaluación automatizada.

10.4.3 TERCERA FASE DE SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

Se seleccionaran los 10 mejores emprendimientos dinámicos, los cuales serán derivados a la red de inversionistas ángel para que ellos lo evalúen si es que están de acuerdo que los 10 emprendimientos se presenten en la jornada de inversiones, para esto votaran por los emprendimientos de interés del inversor; en caso de que uno de los emprendimientos quede sin votos, ese emprendimientos no se presentara a las jornadas de inversión, pero al igual que los otros 40 emprendimientos capacitados podrá acceder al premio

emprendedores o a la incubadora de empresas, para su fortalecimiento, previa entrevista con los responsables de estos programas.

Las ideas que clasifiquen a la jornada de inversiones tendrán una presentación de 15 minutos y 10 minutos de preguntas de los inversionistas.

10.4.4 CONFORMACIÓN DE LA RED DE INVERSIÓN ÁNGEL

El GAMLP y para ser más exactos la OMPE, tiene una gran base de datos con respecto a empresarios, inversionistas y unidades de soporte empresarial, lo que facilitara la conformación de una red de inversores.

Sin embargo, bajo las respuestas de las encuestas realizadas a los funcionarios y beneficiarios del GAMLP, así como las entrevistas a expertos en el área del emprendimiento en el municipio paceño, se determina que el inversionista ángel debe cumplir determinados requisitos.

10.4.4.1 REQUISITOS PARA PERTENECER A LA RED DE INVERSIONISTAS ÁNGEL

10.4.4.1.1 INVITACIÓN DIRECTA

Para ingresar a la red de inversionistas ángel, el inversor deberá ser invitado de manera directa, por el GAMLP y dos miembros de la red de inversionistas.

Esto debido a que el GAMLP atiende muchos proyectos y programas, en tanto los mejores resultados para esta institución se dieron cuando él fue parte de un comité como impulso principal de la actividad, pero distribuyendo las responsabilidades entre diversos actores competentes en la actividad en particular.

En este sentido los miembros de la red, al ya ser parte de la red conocen las actividades que se desempeñan como miembros, además de conocer el ámbito inversor; sin embargo es importante

que el GAMLP, al ser una entidad imparcial, esté de acuerdo con el ingreso de nuevas personas a la red, para que de esta manera pueda tener en orden las funciones del programa.

Solo en el primer ciclo de implementación es que el GAMLP realizara las invitaciones directas, una vez iniciada el funcionamiento de la red, las invitaciones deberán ser como se exponen anteriormente.

10.4.4.1.2 CERTIFICACIÓN DEL CCAM

Una de las características del inversor ángel es que el está buscando satisfacer una necesidad de autorrealización; para lo cual el GAMLP a través de su área de certificación, como es el Centro de Capacitaciones Administrativas Municipales, deberá certificar al inversor como inversor ángel una vez este haya aceptado la invitación y a la vez haya participado de un ciclo de inversión, bajo el modelo propuesto.

10.4.4.1.3 EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO

El inversor ángel deberá demostrar que tiene experiencia como empresario, que las empresas son reconocidas en el mercado y a la vez posee habilidades y conocimientos empresariales especializados.

10.4.4.2 FUNCIONES DEL INVERSIONISTA ÁNGEL, EN LA RED

Una vez que el inversionista ingrese a la red, deberá cumplir las siguientes funciones:

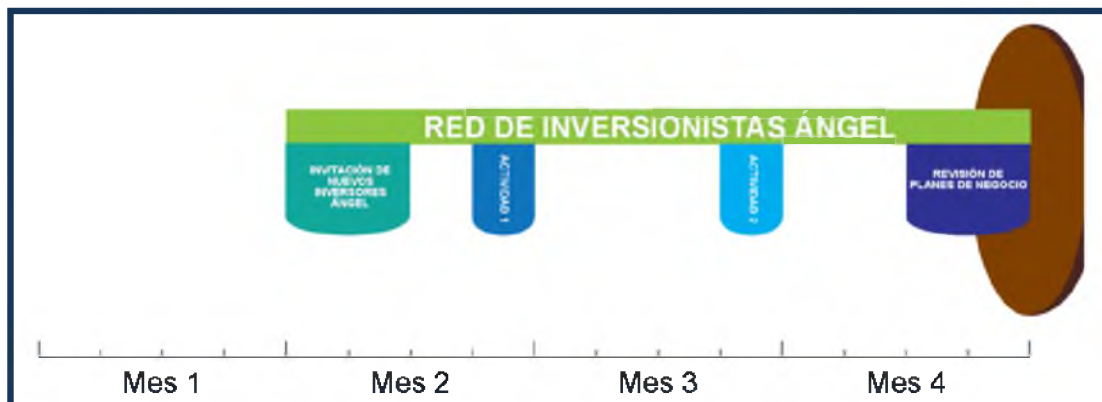
- Participar de las actividades organizadas por el GAMLP, en las cuales se les dará seminarios sobre el funcionamiento de la red y experiencias exitosas de la

inversión ángel en Latinoamérica. Dichas actividades tendrán un costo, equivalente al gasto en la actividad; cuya realización será en la última semana del mes dos y tres, del ciclo del modelo de inversión ángel.

- Revisar los proyectos presentados en las dos semanas previas a la jornada de inversiones.
- Estar presente en las jornadas de inversiones.
- Cada inicio de ciclo proponer nombres de potenciales inversores ángel a ser invitados a la red.

GRÁFICO N°51

Fases de la red de inversionistas ángel



Elaboración propia

10.4.5 VALORACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

La valoración de los emprendimientos dinámicos estará basada en la situación de avance del negocio, siendo acreedor el emprendedor de los siguientes porcentajes del patrimonio de la empresa.

- En proceso de investigación = 15%
- A producido algunos prototipos de los productos a ofertar = 30%

- Está en proceso de introducción del producto al mercado = 45%
- Se cuenta con clientes consolidados = 60%

Esta valoración deberá ser de conocimiento público, para las decisiones de presentación de emprendimientos dinámicos al programa, como para las inversiones en los emprendimientos.

10.4.6 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE INVERSIÓN ÁNGEL

El programa tendrá 3 ciclos anuales, debido a que cada ciclo del programa será de 4 meses.

Donde el primer mes se promocionara y reclutara modelos de negocio, a ser evaluados para su ingreso al programa; así como la recomendación de nuevos inversionistas ángel a la red, para su análisis y posterior invitación.

En el segundo mes se evaluarán los modelos de negocio, para seleccionar los mejores 50 a ser capacitados en la mejora de su modelo y la elaboración de un plan de negocio; en este mes la red de inversionistas ángel realiza las invitaciones a los posibles nuevos inversores, así como la implementación de la primera actividad del ciclo de la red.

El tercer mes los emprendimientos dinámicos seleccionados comienzan a capacitarse y elaboran su plan de negocio y mejoran su modelo de negocio; por otro lado la red imprinterá su segunda actividad del ciclo del programa.

En el cuarto mes se elige los 10 mejores emprendimientos dinámicos, a través de un comité de conducción conformado por el GAML, entidades financieras, entidades de fomento al emprendimiento y miembros de la red de inversionistas ángel, donde los 40 emprendimientos dinámicos no seleccionados serán transferidos a la incubadora de empresas y el premio emprendedores, dependiendo de sus capacidades y de una entrevista previa con los responsables de estos programas; una vez seleccionados estos 10 emprendimientos son evaluados por los miembros de la red de inversionistas,

los cuales emitirán un voto por proyecto que haya sido de su agrado, aquellos emprendimientos que no obtengan votos, serán derivados a la incubadora de empresas y el premio emprendedores, dependiente de una entrevista previa con los responsables de estos programas.

Una vez seleccionados los emprendimientos a ser presentados en la jornada de inversiones, se delegara a un coordinador, para el control de tiempos en las exposiciones y la puntualidad de los miembros de esta actividad; la presentación consistirá en 15 minutos de exposición y 10 minutos de preguntas. Después de ser finalizadas las exposiciones los inversionistas y los emprendedores, podrán sostener reuniones futuras, comprometiéndose a:

- Comunicar a la Unidad de Emprendedurismo (UE) el lugar y fecha de realización de las reuniones futuras.
- Comunicar a la UE los emprendimientos dinámicos que comienzan a funcionar.
- Permitir a la UE realizar un seguimiento al avance de los emprendimientos dinámicos que se pongan en marcha.
- Respetar las normas de valoración de emprendimientos dinámicos del programa.

IMPACTO

IMPACTO

Tomando en cuenta que Bolivia se caracteriza por ser un país emprendedor, con una población del 57% desarrollándose en el área del emprendimiento

económico, que el municipio de La Paz cuenta con una unidad especializada en el apoyo a emprendimientos (Unidad de Emprendedurismo - UE) dentro de su gobierno municipal, la necesidad de generar emprendimientos dinámicos debido a su alta escalabilidad y en vista que en el municipio de La Paz no se ha desarrollado el financiamiento ángel pese a que estudios realizados en Latino América donde muestran el gran éxito que estos tienen por las características de la región; se consideraron los siguientes impactos, más relevantes, que la propuesta tendría:

- Impacto en el corto plazo (de 1 a 6 meses).- En una primera instancia aportaría con herramientas de capacitación a los programas que se encuentran dentro del modelo de la UE, afectando de esta manera a la calidad de los proyectos con los que trabajan, estrategias, metas e induciéndolos a que tengan una característica dinámica ^{Anexo 7}.
- Impacto en el mediano plazo (de 1 año a 2 años).- se insertaría el programa como un eslabón en el modelo de la UE, entre los eslabones de ideas y de sostenibilidad, consintiendo de esta manera que los emprendimientos con los que trabajan puedan culminar el proceso de apoyo a emprendimientos que brinda el GAMLP a través de la UE, permitiendo a los mismos desarrollarse de mejor manera.
- Impacto en el largo plazo (de 3 a 5 años).- se fortalecerían aproximadamente 8 propuestas de emprendimientos dinámicos al año, aumentando la calidad empresarial en el municipio, derivando de esta manera, nuevas y mejores políticas y programas de apoyo al emprendimiento dinámico, dentro del municipio de La Paz, así como el desarrollo de la inversión ángel.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

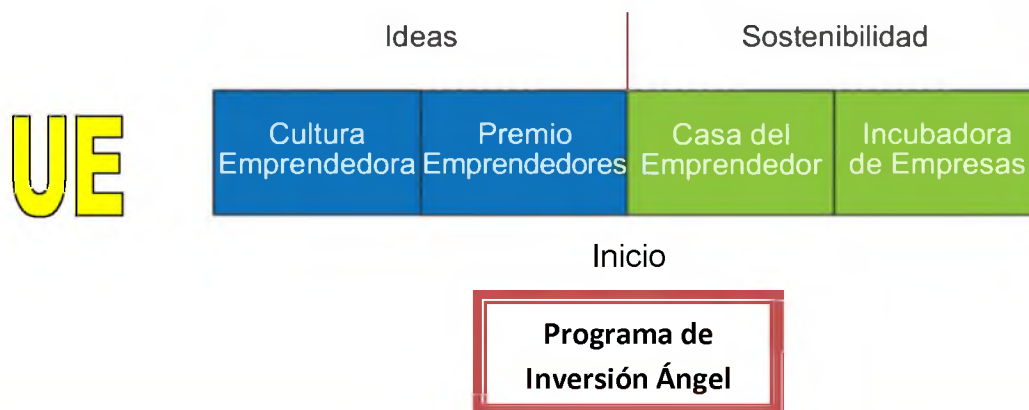
El presente proyecto de grado ha concentrado los conocimientos adquiridos durante los 4 años de estudio universitario en la carrera de Ingeniería Comercial

y el conocimiento adquirido durante 2 años trabajando en la Unidad de Emprendedurismo del GAMLP, para poder apoyar a la generación y desarrollo de emprendimientos dinámicos.

Desarrollando herramientas prácticas y de fácil utilización para la estructuración de emprendimientos dinámicos y la apertura de inversión ángel ^{Anexo 7}.

Aportando de esta manera a la sociedad, el análisis de la inversión ángel y el desarrollo de programas y políticas que apoyen a emprendimientos de carácter dinámico, cuya investigación es escasa en el municipio de La Paz

Por otro lado el desarrollo del programa de Inversión Ángel para emprendimientos dinámicos, permite insertar el eslabón de “inicio” en el modelo de la unidad de emprendedurismo (gráfico 11), el cual se encontraría entre los eslabones de ideas y sostenibilidad, como se puede apreciar a continuación:



N°	Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones
1	Recopilar las bases de datos de los programas que trabajan con emprendedores y MyPES de la DCE del GAMLP	La DCE del GAMLP, tiene una extensa base de datos de emprendimientos, la cual es de fácil acceso, ya que se encuentra a cargo de la UE	Se debería discriminar entre emprendimientos por necesidad, por estilo de vida y emprendimientos dinámicos, para que las políticas y

			programas, se puedan desarrollar de manera específica, acorde a las necesidades de cada uno de estos tipos de emprendimientos
2	Determinar los puntos de referencia para la elección de emprendimientos.	Se pudo evidencia que el GAMLP, en sus últimos años ha intentado priorizar a los emprendimientos basados en su aspecto innovador, debido a sus alto nivel de crecimiento, sin embargo los representantes de la UE reconocen la falta de mecanismos adecuados de apoyo para este tipo de emprendimientos	Se debería medir los aspecto dinámicos de los emprendimientos con los que trabaja la UE, basados en la metodología canvas de elaboración de modelos de negocios, para poder identificar emprendimientos totalmente innovadores y emprendimientos tradicionales innovadores
3	Estructurar los procesos de selección y fortalecimiento de emprendimientos dinámicos	Se pudo identificar que los programas de la UE utilizan en todos sus eslabones la herramienta de elaboración de planes de negocio para la	Se debería seleccionar y fortalecer los emprendimientos bajo la estructuración y desarrollo de planes de negocio, debido a la

		selección y fortalecimiento de emprendimientos	amplia experiencia de la UE en la utilización de esta herramienta, con la elaboración previa de modelos de negocio, para poder identificar donde crea, entrega y captura valor el emprendimiento y poder determinar de esta manera si el emprendimiento desarrollado es o no de carácter dinámico
4	Generar matrices de evaluación de emprendimientos	Las matrices de evaluación sistematizadas, plasmadas en planillas de evaluación, facilitan y agilizan el proceso de selección de los emprendimientos.	Las matrices deberían responder a los puntos de referencia planteados en los procesos de selección y fortalecimiento de emprendimientos dinámicos; cuyas matrices deberían ser aprobadas por la jefatura de la UE
5	Estructurar los procesos para conformar la red de	Se pudo verificar a través de las entrevista a expertos en	Se debería seleccionar a los miembros de la red de inversionistas

	inversionistas ángel	emprendimientos, la necesidad de implementar mecanismos para utilizar la figura de inversión ángel, la cual no está desarrollada en nuestro municipio	ángel, bajo una invitación directa, debido a las características particulares de estos inversores y al mismo tiempo utilizar la facilidad de certificación con la que cuenta el GAMLP a través del CCAM para satisfacer la necesidad de autorrealización que atraviesan la mayoría de estas personas; así mismo se recomienda mantener la red activa para no perder el contacto con los inversores y fomentar las inversiones
6	Sistematizar los procesos que deben seguir los emprendimientos y los inversionistas ángel	Se evidencio que todos los programas de la UE cuentan con modelos de procesos diversos, los cuales no se encuentran sistematizados, lo cual	Se deberían realizar modelos de procesos sistematizados de cada programa, para poder delimitar y coordinar acciones

		dificulta la retroalimentación de los mismos y el relacionamiento entre programas	conjuntas entre los mismos
7	Determinar los periodos de rondas de inversión entre emprendimientos dinámicos e inversionistas ángel	El planteamiento de un programa que fomente la inversión ángel, se da debido a la necesidad de realizar inversiones en emprendimiento dinámicos; lo cual nos muestra la inapelable necesidad de realizar y determinar periodos de presentación de emprendimientos, sujetos de inversión ángel	Se debería planificar y realizar la mayor cantidad de rondas de inversión posible, tomando en cuenta los periodos de selección y fortalecimiento de los emprendimientos dinámicos a ser presentados y las actividades de los inversionistas ángel, para motivar de esta manera, la mayor cantidad de inversión en emprendimientos dinámicos impulsados por la UE

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- *ANGEL INVESTING IN LATIN AMERICA*. Elizabeth F. O'halloran, Peter L. Rodriguez, y Felipe Vergara. Virginia Estados Unidos de Norte

América: Darden business publishing - University of Virginia, 2005, 239p.
ISBN: 1-932692-0.-7

- *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL BOLIVIA 2010*. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Global Entrepreneurship Research Association, 2010, 112p.
- *POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS*. Marco Antonio Fernández C. La Paz Bolivia: Maestrías para el Desarrollo “Universidad Católica San Pablo” y Programa de Formación a la Cultura Emprendedora, 2010, 80p.
- *HACIA EMPRESAS MÁS FORMALES Y PRODUCTIVAS – POLITICAS PARA INCREMENTAR LA FORMALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS*. Banco Mundial, Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económico – Unidad de gestión a cargo de Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela América Latina y el Caribe. Bolivia: EDOBOL Ltda. 2007, 154p. ISBN: 4-1-1240-08
- *METODOLOGÍA DE LA ESTATIFICACIÓN EMPRESARIAL PYME PARA EL MERCADO DE VALORES*. Bolivia: Bolsa Boliviana de Valores S.A. 2008, 7p.
- *BOLIVIA. Ley de dialogo 2000. Artículos 10, 11 y 13*
- *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – REPORTE NACIONAL CHILE 2008*. Global Entrepreneurship Research Association, 2008, 134p.
- *EL EMPRENDIMIENTO EN LOS SISTEMAS UNIVERSITARIOS “EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY”*. CAF Banco de desarrollo de América Latina. Monterrey Mexico: Editor CAF. 2012, 60p. ISBN: 978-980-6810-67-9

- **CÓMO DELINEAR UN MODELO DE NEGOCIO.** John Tennent y Graham Friend. Buenos Aires Argentina: Cuatro Media, 2008, 320p. ISBN: 978-987-1456-12-3
- **CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL.** Juan Funes Orellana. Prentice Hall. 2003, 428p. ISBN 9688800104
- **PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.** Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Chile: McGraw-Hill Interamericana, 2000, 439p. ISBN: 9701042484
- **ECONOMIA.** Paul Samuelson y William Nordhaus. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. 2005, 810p. ISBN: 970-10-5381-8
- **BUSINESS MODEL GENERATION.** Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Suiza: Self Published, 2009, 72p. ISBN: 978-2-8399-0580-0
- **FUNDAMENTOS DE MARKETING.** Philip Kotler y Gary Armstrong. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A., 2007, 63p. ISBN 9-702-6-1186-5
- **ADMINISTRACIÓN.** James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert JR. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A. 761p. ISBN 0-13-108747-9
- **FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS.** Stephen Ross, Randolph Westerfield y Bradford Jordan. Mexico: McGraw Hill. 2003, 794p. ISBN 970-10-2842-2
- **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, México: Mc Graw Hill / Interamericana editores S.A. de C.V. 2010, 613p. ISBN: 978-607-15-0291-9
- **CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA, El papel de las Universidades y su Capacidad Emprendedora.** En: Foro Internacional Bolivia Emprende, La Paz Bolivia, 16 de abril de 2012
- **Wenceslao Sánchez. Solicite un crédito financiero. *MANAGEMENT – NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA*, 2010, año 2, N°14, 22p**

- GUÍA de emprendimientos dinámicos. Bogotá Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). 2010, 238p
- GUÍA del rol del sector Público en la Promoción de los Emprendedores. Buenos Aires Argentina: Endeavor y ProsperAr. 2009, 68p.
- DICCIONARIO enciclopedia ilustrado sopena. Barcelona España: Editorial Ramon Sopena S.A. 2000, 4683p.
- BOLIVIA. Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andres Ibañez” N°031–19/7/2010.
- www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-goodwill
- Diego Ayo. La creación de empleo y el desafío municipal. <http://diegoayo.blogspot.com>

ANEXOS