



*Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial
(PROSEDE)*

Sistema de Monitoreo y Evaluación

II Semestre 2008

Marzo, 2009



INTRODUCCIÓN

El Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial (PROSEDE) es una iniciativa del Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE), brazo social de la empresa privada, ejecutado con apoyo de la Embajada Real de los Países Bajos (Gobierno de Holanda), con la misión de promover y dinamizar el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), facilitando el intercambio de información entre la oferta y la demanda como eje fundamental para la ejecución de los servicios de Capacitación, Diagnósticos y Asistencia Técnica.

PROSEDE pone a disposición de las Instituciones que colaboran con el fortalecimiento de las MIPyME's, el informe del Sistema de Monitoreo & Evaluación del Programa, correspondiente al segundo semestre del año 2008. Este informe tiene como objetivo recopilar información de gran relevancia para conocer el impacto de las acciones efectuadas, el cumplimiento de metas y obtener información que posibilite mejorar el funcionamiento del Programa.

En la primera parte del informe se presentarán el análisis de los indicadores de desempeño de las MIPyME's tales como: ventas, utilidades, costos de producción, volumen de producción y cambios en los procesos productivos que las empresas han experimentado una vez que han utilizado los SDE a través de los bonos del Programa.

Asimismo se presenta la participación de la oferta y su impacto en la venta de SDE, así como los beneficios obtenidos a partir de su acreditación en el Programa de Bonos, información que se obtiene mediante la implementación de encuestas realizadas en los diferentes departamentos, en donde PROSEDE tiene presencia, así como también la evaluación de los oferentes de servicios referente al desempeño de trabajo realizado por la entidad de supervisión del Programa.

Como parte final del presente informe se presenta el análisis de los principales resultados globales del Programa, que permite evaluar el grado de eficiencia y operatividad del mismo referente a las estadísticas de: bonos entregados, bonos rescatados, empresas registradas, cursos realizados, entre otros.

1. Indicadores relevantes para el periodo de evaluación

El presente documento se basa en el cumplimiento de cada uno de los indicadores que a continuación se describen:

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|--|--|
| <p>FIN: Las MIPyME's nicaragüenses han mejorado la competitividad, mediante acciones de capacitación, diagnósticos empresariales y asesoría técnica, lo que les permite insertarse con éxito en un mercado más exigente y globalizado. El aumento de la competitividad contribuye también al mantenimiento y generación de empleo en el sector.</p> | <p>Medición anual del aumento de la competitividad de las empresas participantes a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la rentabilidad de las empresas usuarias del Programa. • Aumento en la calidad de los productos que los oferentes ponen a disposición del mercado de SDE. • Crecimiento del volumen de producción y de las ventas en la oferta y demanda del mercado de SDE. • Crecimiento del empleo (1 puestos generado en promedio en empresas participantes receptores de los servicios de capacitación, diagnósticos y asesorías técnicas). |
| <p>PROPOSITO (Objetivo del Proyecto): El mercado de servicios de capacitación, diagnósticos empresariales y asesoría técnica, se ha expandido en función a la demanda y empieza a operar bajo condiciones de sostenibilidad.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 190 empresas oferentes de SDE, acreditadas venden activamente servicios dentro del Programa. • Más del 50% de las empresas oferentes de SDE que se acrediten al Programa (300 ICAT's) se establecen en el mercado vendiendo de forma sostenida sus servicios. • 15,000 empresas MIPyME's desarrollan y valoran la importancia de los SDE para mejorar sus negocios. • 450 cursos diferentes de capacitación a disposición de los empresarios usuarios de bonos. • Otros programas o instituciones incorporan elementos de subsidio parcial orientados por la demanda. • El 85% de las Instituciones que trabajan por el desarrollo de la MIPyME valoran de muy positiva y transparente la operatividad del Programa. |
| <p><u>COMPONENTES Y RESULTADOS</u> <u>Componente1: Incentivo a la Demanda</u> Funciona un sistema de subsidio parcial orientado por la demanda y utiliza como instrumento de subsidio bonos de capacitación, diagnósticos empresariales y asistencia técnica para la MIPyME.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Participan 15,000empresas usuarias de bonos: 10,874 micro, 4,035 pequeñas y 181 medianas. • 16,000 cuñas radiales transmitidas. • Participan 34,000 mujeres en los cursos de capacitación y 16,000 hombres. • 11,200 empresas usuarias de bonos: 3,515 utilizan bonos de diagnóstico empresarial y 3,800 utilizan bonos de asistencia técnica. |
| <p><u>Componente2: Fortalecimiento a la Oferta:</u> las Instituciones de capacitación y asistencia técnica (ICAT's) acreditadas al Programa, han fortalecido sus competencias y mejorado la calidad de sus servicios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 450 cursos diferentes de capacitación registrados al Programa puestos a disposición de los empresarios. • 29 cursos de entrenamiento con 20 participantes por curso, 570 consultores entrenados, registrados como oferentes en el Programa. • Entregados 6 nuevas herramientas y/o metodologías de apoyo a la oferta para mejorar la calidad de los SDE. • Acreditadas 300 ICAT's que ofrecen SDE a las MIPyME's. • Vinculadas 750 personas (técnicos y profesionales) a un total de 190 ICAT's activas. |
| <p><u>Componente3: Información Referencial:</u> Está en funcionamiento un sistema ágil y confiable que genera información para facilitar y promover el acercamiento ente la oferta y demanda a fin de que se realicen transacciones de compra venta de SDE dentro del mercado de SDE.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 7,500 empresas (50%) MIPyME's usuarias de bonos conocen el Programa a través de acciones de publicidad y difusión, y las 7,500 restante a través de las ICAT'S. • 45,000 personas usuarias de bonos de capacitación a través del Programa valoran de transparente la gestión de INDE - PROSEDE. • 15 artículos y entrevistas publicados en los medios de comunicación. • 6 reportes emitidos con información sobre las necesidades de SDE a los empresarios levantado por los promotores del Programa. • 190 ICAT's activas, utilizan la información sobre necesidades de SDE emitida por el software de los promotores del Programa. • Distribuidos 4,000 afiches y 30,000 brochures de publicidad del Programa entre los oferentes, organizaciones de empresarios e instituciones que colaboran con el desarrollo del mercado de SDE y de las MIPyME's. |

1.1 Indicadores para el Objetivo de Desarrollo del Programa

OBJETIVO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA: Se ha contribuido a mejorar el nivel de competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas nicaragüenses (MIPyME's) frente a un mercado más exigente y globalizado.

INDICADOR 1: Mejoramiento de los indicadores de desempeño empresarial (incremento de las utilidades, niveles de productividad, calidad de los productos, logros en contabilidad y finanzas, aspectos de control interno.)

Grado de Cumplimiento de los Indicadores

Para obtener los resultados de este indicador, se realizó visitas in situ a 114 pequeñas y medianas empresas usuarias de bonos de diagnósticos y asistencia técnica. La muestra utilizada para realizar las encuestas (114 empresas) es representativa de los segmentos definidos por tamaño (micro, pequeña y mediana) y sector económico (Producción Agropecuaria / Manufacturera, Comercio y Servicio) de las empresas, usuarias de bonos durante el primero y segundo semestre del 2008.

Se presenta a continuación el detalle de las empresas sujetas al análisis:

| Producción | | Comercio | |
|--|--|---|--|
| <i>Agropecuaria</i> | <i>Manufacturera</i> | <i>Comercio</i> | <i>Servicios</i> |
| 31 Finca Agropecuaria | 7 Mueblerías 7 Panaderías 3 Textil vestuario 6 Elaboración de Rosquillas 1 Fabricante de Bloques 2 Procesadora de alimentos 5 Taller de Calzado 1 Joyería 1 Fábrica Elaboración de camas | 3 Farmacias 4 Ferreterías 5 Pulperías 1 Mini Super 1 Tienda de artículos Varios 5 comedores 1 Venta de equipos de seguridad 1 Licorería 1 Venta de artículos ferreteros 1 venta de ropa 3 Venta de Repuestos | 6 Sala de Belleza 1 Taller de torno 1 Agencia de Viaje 4 Hoteles 1 Vidriería 1 Cooperativa de Ahorro y crédito 3 Restaurantes 2 Foto estudio 2 Clínica Naturista 1 Jardín de Infancia 1 Servicio de Vigilancia |
| 31 | 34 | 26 | 23 |
| Total Empresas Encuestadas: 114 | | | |

Debilidades más relevantes en las empresas diagnosticadas

El resultado del análisis realizado a la muestra de 114 empresas, refleja cómo era la situación de las mismas antes de utilizar los SDE con PROSEDE. Se identificaron a través de los diagnósticos las situaciones que concentran las limitantes de las empresas, siendo las siguientes:

Área de Dirección:

1. El **80%** de las empresas **no tienen planificación de ningún tipo**. Esto significa que la mayoría de los empresarios no identifica con anticipación las decisiones a tomar para el logro de metas futuras. Significa la acción o actividades orientadas a prever o recrear el futuro de la empresa, por medio de la planificación la empresa puede orientar y administrar mejor sus acciones, evitando esfuerzos superfluos y maximizar el uso de sus recursos. Es un proceso de trabajo que debe realizarse en equipo.
2. Dos herramientas fundamentales para una organización, sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo, son su visión y su misión. Un **84%** de las empresas entrevistadas **no tienen declarada su misión y visión**, que les permita definir y conocer claramente la razón de ser de la empresa y la forma en que desea ser reconocida en el futuro.
3. El **82%** de las empresas **no cuentan con un plan de capacitación del recurso humano**, que permita motivar y especializar al personal en sus labores para un mejor desempeño y productividad de la empresa.
4. De las 114 empresas encuestadas un **72%** **no posee manual de funciones**, ésta herramienta define las líneas de responsabilidad y coordinación; así como las principales funciones generales y los cargos dentro de la empresa, a fin de suministrarle las herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus funciones y para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Área de Finanzas:

1. **El 86% de las empresas no cuentan con registros, ni controles contables**, esta debilidad no les permite generar información necesaria y oportuna para analizar la operatividad del negocio. La contabilidad es de suma importancia para cualquier empresa porque permite registrar los ingresos, egresos y operaciones del negocio. Una Contabilidad bien organizada y al día, constituye una herramienta fundamental para el éxito del negocio.
2. **No se conoce la estructura de costo de los productos y/o servicios en un 86%** de las empresas, de manera que le permita medir y fijar los precios de venta de los productos o servicios, acorde a los costos incurridos y la competencia.
3. **74% de los empresarios** manifestaron estar **limitado al acceso de crédito** para la compra de insumos y maquinarias para el negocio, debido a los requisitos y trámites engorrosos que las entidades financieras establecen y que consideran en muchos casos difíciles de cumplir.

Área de Producción:

1. El **90%** de las empresas no **cuenta con sistema de inventario** que permita mejor control sobre los productos vendidos y la existencia en bodega.
2. **75%** de las empresas **no cuentan con procedimientos ni normas de seguridad, higiene y mantenimiento**.
3. Un **75%** de las empresas **no posee equipos de seguridad para los puestos de trabajo**, la ausencia del uso de máscaras, guantes, cascos son notorios. En casos como en el sector agropecuario, los empresarios manifestaron contar con máscaras y guantes para la aplicación de insecticidas y fertilizantes en los cultivos, sin embargo, el personal en su mayoría no los utilizan porque consideran incomodo su uso, debido a las altas temperaturas del ambiente.
4. De las 31 empresas entrevistadas del sector agropecuario el **84%** (26) manifestaron **poseer poco conocimiento en buenas prácticas agrícolas y manejo del hato ganadero**, es decir realizan las actividades de producción agrícola y reproducción del ganado de forma rudimentaria y tradicional.

Área de Mercadeo:

5. El **83%** de las empresas **desconocen la rentabilidad de sus productos o servicios**, es decir, los empresarios desconocen la calidad y beneficios del bien o servicio producido.
6. Un **79%** de las empresas **no tiene conocimiento del mercado**, no disponen de información relevante acerca de sus competidores, productos sustitutos y los cambios en las necesidades y preferencias del consumidor.
7. El 86% de los empresarios desconocen una **herramienta o mecanismo técnico que les apoye en la fijación de precios** de manera técnica.

Implementación de las Asistencia Técnica

Fortalecer, incentivar y fomentar el mejoramiento de las empresas para hacerlas más competitivas, es una necesidad cada vez más visible en las empresas MIPyME's del país. Una vez que las empresas han realizado el diagnóstico y valorado su importancia, inician el proceso de la implementación de las asesorías técnicas. El resultado del análisis aplicado a la muestra de las 114 empresas, destaca que las asistencias técnicas más recurrentes se concentran en:

- a) En el área de dirección el 29% (33 empresas) han implementado **planeación estratégica** permitiéndoles mejorar la visión del negocio y establecer metas en la realización de las actividades de la empresa. Producto de este mismo interés un 21% (23 empresas) implementaron asesorías para dar seguimiento a la **implementación de la misión, sistemas contables y manual de funciones**.
- b) El 32% (36 empresas) diseñaron e implementaron **manuales de control interno, de recursos humanos y Organización de su negocio**.
- c) En el área de finanzas el 25% (28 empresas) diseñaron e implementaron **sistemas contables funcionales y análisis de la estructura de costos**, con el fin de tener mejor manejo y control de los recursos financieros.
- d) Un 19% (16 empresas) implementaron sistema de **Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)**, otro factor que ha contribuido en el mejoramiento de los sistemas productivos.

- e) En el caso de las empresas del sector agropecuario un 68% (21 empresas) han implementado asesorías en **manejo integrado de plagas en cultivos agrícolas y manejo agronómico de los cultivos agrícolas y hortalizas**.
- f) En materia de mercadeo, la muestra revela que el 23% (26 empresas) han logrado realizar a través de las asesorías investigación de mercado, un 19% (21) lograron elaborar su plan de mercadeo y el 36% catálogo de productos.

Comportamiento comparativo de los indicadores de desempeño empresarial

De acuerdo a los resultados obtenidos, de las 114 empresas en el segundo semestre del año, se observa que el 68% (78 empresas) después de utilizar los bonos de PROSEDE **incrementaron sus utilidades** (Tabla No.1).

Tabla No.1

| Período | Comportamiento de las Utilidades | | |
|--------------------|----------------------------------|-----------|------------|
| | Aumento | Reducción | Sin Cambio |
| Enero - Junio 2008 | 71% | 15% | 14% |
| Julio - Dic. 2008 | 68% | 11% | 21% |

Tamaño muestra 1er. Semestre 2008: 103 empresas

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

En términos relativos se disminuyó la cantidad de empresas que registraron reducción en sus utilidades representado solamente el 11% de las 114 empresas analizadas. En el caso de las que no muestran cambio comentaron que el incremento en el precio del combustible no ha permitido aumentar sus utilidades, incidiendo en gran medida en el **incremento de los costos de producción** con un porcentaje del 88% (100 empresas), para el segundo semestre del año, ver Tabla No.2.

Tabla No.2

| Período | Costos de Producción | | |
|--------------------|----------------------|-----------|------------|
| | Aumento | Reducción | Sin Cambio |
| Enero - Junio 2008 | 85% | 7% | 8% |
| Julio - Dic. 2008 | 88% | 3% | 9% |

Tamaño muestra 1er. Semestre 2008: 103 empresas

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

A pesar del incremento en los costos de producción, según los resultados de las encuestas, el 17% (19 empresas) manifestaron que con las recomendaciones y conocimientos adquiridos a través de las asesorías técnicas, han creado estrategias para mantener y aumentar la productividad del negocio, tomando el reto de adquirir nuevas tecnologías.

Don Oscar Bonilla, propietario de **Comedor El Puente**, ubicado en el mercado Roberto Huembes de la ciudad de Managua, manifestó con gran satisfacción que gracias al apoyo de PROSEDE y los conocimientos adquiridos con las asesorías técnicas, amplió su visión empresarial, desarrollando una buena actitud ante la adversidad e identificar los retos que tiene ante sí y las oportunidades que éstos le brindan para mejorar su empresa, tomando la decisión de dotar con nueva tecnología su negocio, invirtiendo un aproximado de U\$ 2,000 dólares en la compra de un asador de pollo, una máquina para batidos de frutas, una cafetera y una mantenedora, incidiendo en el aumento de su producción, integrando nuevos productos (barbacoa, montaje de eventos) y la ampliación de cobertura para el servicio de entrega a domicilio en comida buffete.

COMEDOR EL PUENTE



Otro factor que evidencia los cambios positivos experimentados por los empresarios es el mejoramiento en la **calidad de sus productos y/o servicios** (Tabla No.3), donde un 70% (80 empresas) mejoraron sus productos, pasando de regular o buenos a muy buenos y un 13% (15 empresas) a excelente. En el caso de las empresas del sector de alimentos y bebidas esto ha sido el resultado de implementar asesorías y capacitaciones en **Buenas Prácticas de Manufactura**, logrando mejorar la manipulación de alimentos con criterios de higiene e inocuidad y realizar procesos productivos con más exactitud en cuanto a pesajes y mezcla de la materia prima. Así mismo, el sector agropecuario ha obtenido resultados positivo en la calidad de sus productos, al contar con asesorías en temas como: Manejo agronómico en cultivos de granos básicos, hortalizas, buenas prácticas agrícolas, técnicas de inseminación artificial, elaboración de alimentos para verano, entre otros.

Calidad de los Productos y/o Servicios

Tabla No.3

| Calidad de los Productos y/o Servicios | Antes de las Asesorías | Después de las Asesorías | Variación Porcentual | Valoración del Cambio |
|--|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Deficiente | 0% | 0% | 0% | No hay |
| Regular | 5% | 3% | -2% | Bajo |
| Bueno | 33% | 14% | -19% | Alto |
| Muy Bueno | 55% | 70% | 15% | Alto |
| Excelente | 7% | 13% | 6% | Medio |

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

Aspectos Contables y Controles Internos de las Empresas

De acuerdo a los resultados (ver tabla No.4), antes de recibir los SDE el 71% (81 empresas) no tenían ningún tipo de registro contable, después de recibir los servicios, el 36% (41 empresas) han implementado algún *tipo de registro y control contable y elaborado su estructura de costos*, reduciendo a un 35% (40) las empresas que no tienen ningún tipo de registro contable.

Logros en Contabilidad y Finanzas de las Empresas Encuestadas

Tabla No.4

| Indicador | Antes de las Asesorías | Después de las Asesorías | Variación Porcentual | Valoración del Cambio |
|--|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Registros Contables inexistentes o anotaciones rudimentarias | 71% | 36% | -35% | Alto |
| Libros o cuadernos de ingresos y egresos disponibles pero solo en función de cumplir con exigencias externas | 17% | 28% | 10% | Medio |
| Libros o cuadernos de ingresos y egresos disponibles y además elaboración de flujos de caja | 7% | 21% | 15% | Medio |
| Registros contables completos y elaboración de flujos de caja regularmente para la gestión de la empresa | 5% | 15% | 10% | Bajo |

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

De la misma muestra, antes de usar los bonos PROSEDE únicamente el 5% (6) de las empresas llevaban registros contables completos y elaborado sus estados financieros, con el uso de los bonos el 15% (17 empresas) han implementado sus registros contables completos y elaborado flujos de caja regularmente, aumentando a un 20% (23) las empresas que llevan sus aspecto contables completos.

Controles Internos

Tabla No.5

| Indicadores | Antes de las Asesorías | Después de las Asesorías | Variación Porcentual | Valoración del Cambio |
|---|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Manejo de Materiales | | | | |
| Inexistentes | 44% | 18% | -26% | Medio |
| Rudimentarios | 32% | 6% | -26% | Medio |
| Parciales | 16% | 48% | 32% | Alto |
| Completos | 8% | 28% | 20% | Bajo |
| Procesos de Producción | | | | |
| Deficiente | 0% | 0% | 0% | Bajo |
| Regular | 19% | 0% | -19% | Medio |
| Bueno | 67% | 29% | -38% | Alto |
| Muy Bueno | 14% | 71% | 57% | Alto |
| Pérdidas de Materiales y Productos | | | | |
| Altas | 9% | 0% | -9% | Alto |
| Medianas | 34% | 12% | -22% | Bajo |
| Bajas | 57% | 88% | 31% | Alto |

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

La **Implementación de Controles Internos** es otro aspecto importante y fundamental para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa. Respecto al manejo de materiales (tabla No. 5), se observa una variación porcentual del 20%, antes de recibir las asesorías técnicas únicamente el 8% (9) de las empresas tenían control sobre el manejo de materiales, después de recibir los SDE la cifra creció a 28%(32 empresas) que han implementado sistema de control de los materiales, de una muestra de 114 empresas.

En las mejoras en los **Procesos de Producción** se evidencian la importancia desarrollada por los empresarios en ejercer control de los procesos de producción, el 29% (33 empresas) mejoraron sus productos, pasando de regular o buenos a muy buenos y un 71% (80 empresas) a excelente. Los empresarios consideran que después de implementar las recomendaciones “producen lo mismo en menor tiempo” (Tabla No.5), lo que se traduce en mayor productividad.

La **Reducción de Desperdicios** ha contribuido a elevar la rentabilidad de los negocios. De la muestra, antes de las asesorías técnicas el 57% (65 empresas) tenían control en las **Pérdidas de Materiales y Productos**, después de utilizar los SDE el 88% logró controlar las pérdidas de materiales y productos, aumentando en 31% (35) las empresas que tienen

mejor control en las pérdidas de materiales y productos, desarrollando también mayor conciencia de ello y participando activamente en su prevención y eliminación.

Mejoras en el Ambiente de Trabajo y Seguridad Laboral

Ambiente Laboral

Tabla No.6

| Indicadores | Antes de las Asesorías | Después de las Asesorías | Variación Porcentual | Valoración del Cambio |
|---------------------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| Limpieza y Orden en la empresa | | | | |
| Deficiente | 7% | 0% | -7% | Bajo |
| Regular | 12% | 5% | -7% | Medio |
| Bueno | 56% | 20% | -36% | Alto |
| Muy Bueno | 25% | 75% | 50% | Alto |
| Seguridad Laboral | | | | |
| Deficiente | 4% | 0% | -4% | Bajo |
| Regular | 11% | 3% | -8% | Medio |
| Bueno | 62% | 31% | -31% | Medio |
| Muy Bueno | 23% | 66% | 43% | Alto |
| Situación Ambiental | | | | |
| Deficiente | 0% | 0% | 0% | Bajo |
| Regular | 9% | 0% | -9% | Medio |
| Bueno | 65% | 24% | -41% | Medio |
| Muy Bueno | 26% | 76% | 50% | Alto |

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

Los principales avances en el tema de *Ambiente y Seguridad Laboral* (Ver tabla No. 6) son los siguientes: antes de las asesorías técnica solamente el 25% (29 empresas) ejercían control en la limpieza y orden de la empresa, después de utilizar los bonos PROSEDE EL 75% (86 empresas) han mejorado la limpieza y orden en la empresa, incrementado la cantidad de empresas que han mejorado los aspecto de limpieza en 50% (65 empresas).

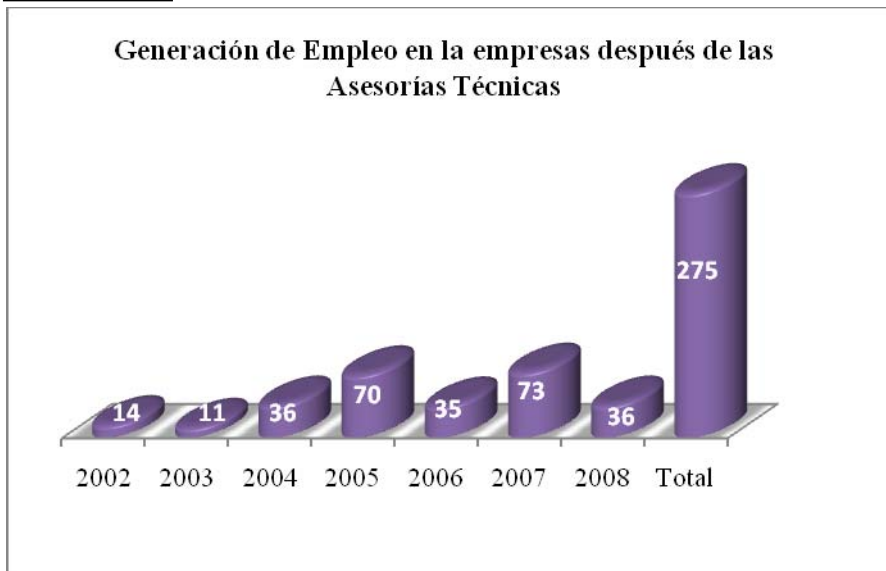
Así mismo, el 66% (75 empresas) han mejorado en cuanto a *seguridad laboral* pasando de bueno a muy bueno, incrementando en un 43% (49 empresas) que han aplicado las asesorías técnicas recomendadas con los bonos del Programa. De la misma muestra el 24% (27 empresas) han mejorado la situación ambiental de la empresa pasando de regular a bueno y bueno a muy bueno. El 26% empresas monitoreadas realizaron ampliación del área de venta y producción para proporcionarle tanto a empleados como a sus clientes mejores

condiciones de trabajo y atención. Así mismo, se realizaron cambios en su infraestructura para mejorar la iluminación haciendo mejora aprovechamiento de la luz solar, instalaciones de extractores de aire contaminado, construcción de servicios higiénicos, mejor aprovechamiento de los espacios de los talleres.

Por consiguiente, con las capacitaciones y las asesorías técnicas implementadas en el área de seguridad laboral temas como: seguridad ocupacional, seguridad industrial, prácticas para el manejo adecuado de los sistemas agrícolas, entre otros, creando mayor conciencia tanto en los empresarios como en su personal, sobre el uso adecuado de los equipos de trabajo, para protección de su salud.

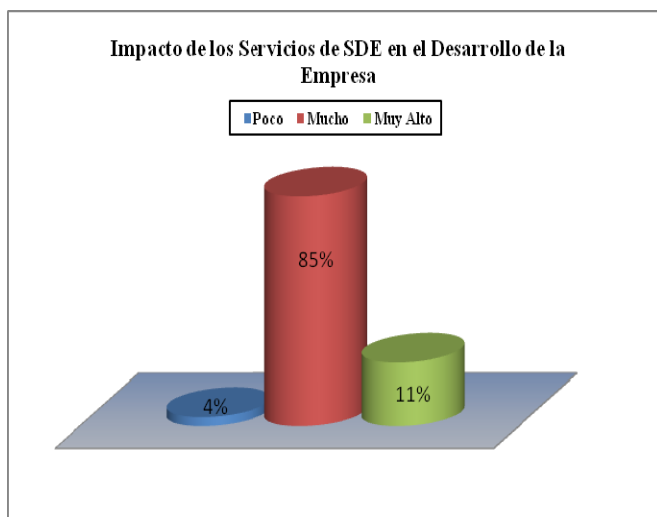
Generación de Empleo

Gráfico No.1



En la gráfica No.1, se observa que durante el 2008 un 34% de las empresas encuestadas (74 empresas) han generado 36 nuevas plazas de trabajo, las que se distribuyen de la manera siguiente: 17 en al área de producción, 13 en ventas, 4 en el área administrativa y 2 en el área de dirección. Esto como resultado del impacto positivo experimentado en el negocio una vez que se implementaron las recomendaciones con uso de los bonos PROSEDE. Si comparamos los resultados en la generación de empleo con respecto al 2007, una reducción que según los empresarios se debe a la incertidumbre que se ha generado con la crisis financiera mundial y la inestabilidad política del país.

Gráfico No.2



Según opinión de los entrevistados (ver gráfico No.2), sobre el impacto de los SDE en el desarrollo de la empresa ha sido satisfactorio en la mayoría de los casos, permitiéndoles elevar sus utilidades, diversificar su producción, ampliar la cobertura de sus servicios, entre otros impactos. El 85% de los empresarios que integran la muestra de 114 empresas han valorado de **mucho** el impacto de los servicios de capacitación, diagnósticos y asistencia técnica, en 11% como **muy alto**, y finalmente un 4% como **poco**, éste último en comparación con el primer semestre 2008, se ha disminuido el número de quejas a un 6%, evidenciando mejoras en la calidad del trabajo de los oferentes, dando como resultado una reducción en las quejas de los empresarios.

1.2 Indicadores para el Objetivo del Programa

OBJETIVO DEL PROGRAMA (PROPÓSITO): *El mercado de servicios de capacitación, Diagnósticos empresariales y asesoría técnica, se ha expandido en función a la demanda y empieza a operar bajo condiciones de sostenibilidad.*

INDICADOR 1: Incremento de las ventas totales de Servicios de Desarrollo Empresarial en el área del Programa (con bonos y sin bonos).

A través de este indicador se mide el avance y cumplimiento del Programa reflejado en términos de incremento de las ventas totales de servicios de SDE según el período de ejecución del Programa y metas establecidas.

**Ventas Totales de SDE Expresadas en Horas
(Enero-Junio vs. Julio-Diciembre 2008)**

Tabla No.7

| Clasificación | Ventas Ene-Jun. 2008 | Ventas Jul-Dic. 2008 | Porcentaje de Variación |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Total Horas | 55,788 | 84,781 | 52.0 |
| Total Horas Con Bonos | 27,763 | 76,226 | 174.6 |
| Total Horas Sin Bonos | 28,025 | 8,555 | -69.5 |
| Capacitación | 24,300 | 36,980 | 52.2 |
| Con Bonos | 22,890 | 30,090 | 31.5 |
| Sin Bonos | 1,410 | 6,890 | 388.7 |
| Diagnósticos | 10,263 | 9,115 | -11.2 |
| Con Bonos | 7,123 | 8,995 | 26.3 |
| Sin Bonos | 3,140 | 120 | -96.2 |
| Asistencia Técnica | 31,930 | 38,686 | 21.2 |
| Con Bonos | 13,010 | 37,141 | 185.5 |
| Sin Bonos | 18,920 | 1,545 | -91.8 |
| Muestra: 20 Icat's | | | |

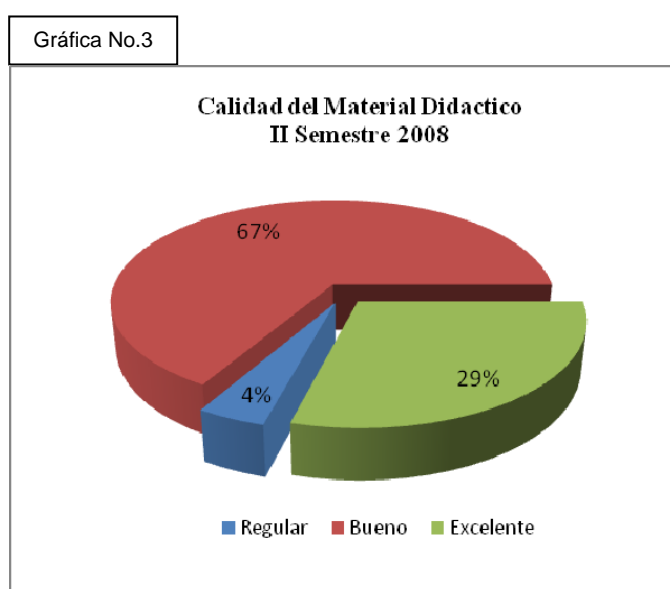
La tabla No.7, muestra el valor de las ventas totales de SDE de una muestra de 20 ICAT's entrevistadas expresadas en horas, la ventas con bonos representan un 90% del total vendido y el 10% de las ventas sin bonos, esto quiere decir que los consultores entrevistados en el segundo semestre del año, ejecutan más acciones de capacitación y asesorías técnicas con los bonos del Programa que con otras instituciones no relacionadas al PROSEDE, en comparación al primer semestre, las acciones fuera del Programa han sufrido una reducción del 69.5%.

Según expresiones de los oferentes, después de iniciar la venta de servicios a través de los bonos de PROSEDE, han logrado posicionarse mejor en el mercado, además, la oferta acreditada al Programa se siente motivada a mercadear más sus servicios, luego de recibir cursos de capacitación con PROSEDE en temas como Organización y Métodos de Trabajo y Seminario Taller Ley MIPyME, permitiéndoles también, mejorar la calidad de sus productos y ampliar su gama de servicios a disposición de los empresarios.

INDICADOR 2: Satisfacción de los empresarios usuarios de los bonos con los servicios ofrecidos por las ICAT's. (Calidad del material didáctico, calidad del instructor y metodología utilizada).

La satisfacción de los empresarios usuarios de los bonos PROSEDE es un indicador que permite evaluar la calidad de los servicios que los ICAT's ofrecen en el mercado, para ello se tomó la muestra de 48 empresarios, quienes fueron encuestados por los oficiales de información de las oficinas departamentales y la encargada de Promoción y Difusión.

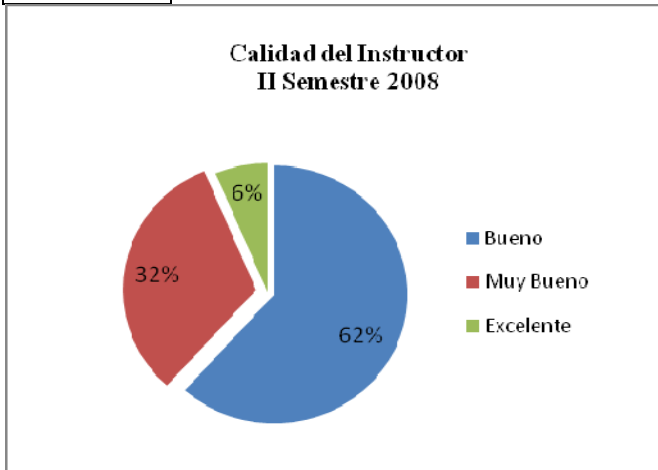
Calidad del Material Didáctico



La calidad del material didáctico (Gráfico No. 3) entregado por el instructor durante las capacitaciones ha sido valorada por un 67% de los participantes como **Buena**, un 4% como regular y el 29% como **Excelente**. En el caso de la valoración como regular, los participantes consideran que el material entregado no incluye todos los temas de estudio ofertado por los consultores y que algunas veces por falta de tiempo no se abarca todo el material de estudio.

Calidad del Instructor

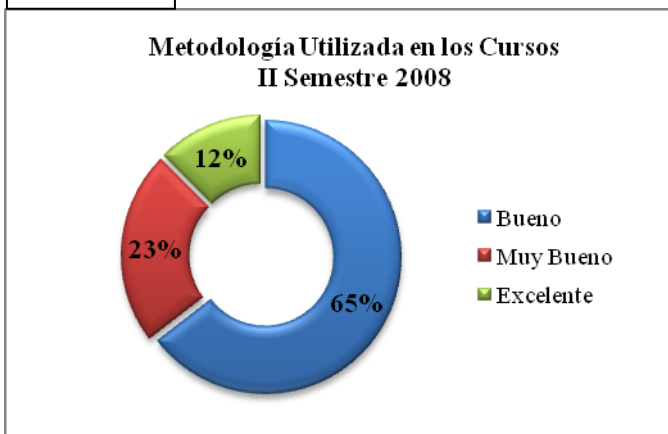
Gráfica No.4



El desempeño del instructor juega un papel fundamental al momento de transferir los conocimientos, el dominio del tema, la dinámica utilizada y el material de información para brindar el curso, se conjugan para lograr mejor será la asimilación de los participantes sobre el contenido del mismo y su grado de aprendizaje. En ese sentido, como se muestra en el Gráfico 4, el 62% valoran la calidad del instructor como **Bueno**, un 32% la valora como **Muy Bueno** y el restante 6% como **Excelente**, y afirman que a través de los cursos han adquirido nuevas habilidades y técnicas en el manejo de sus negocios, para la diversificación de sus productos o servicios.

Metodología Utilizada

Gráfica No.5



Capacitar mediante la modalidad de "aprender haciendo", es una de las metodología que la mayoría de los consultores acreditados a PROSEDE ha venido aplicando durante el 2008,

con el fin de impartir los cursos de capacitación de manera dinámica y motivadora, facilitando mayor asimilación de los conocimientos a los participantes del curso y logrando el interés de participación de los mismos. En términos generales la metodología utilizada por los capacitadores fue valorada por un 65% de los empresarios como **Buena**, un 23% la valora como **Muy Buena** y finalmente el 12% expresó que fue **Excelente**.

1.3 Cumplimiento de los Indicadores de los Objetivos Específicos

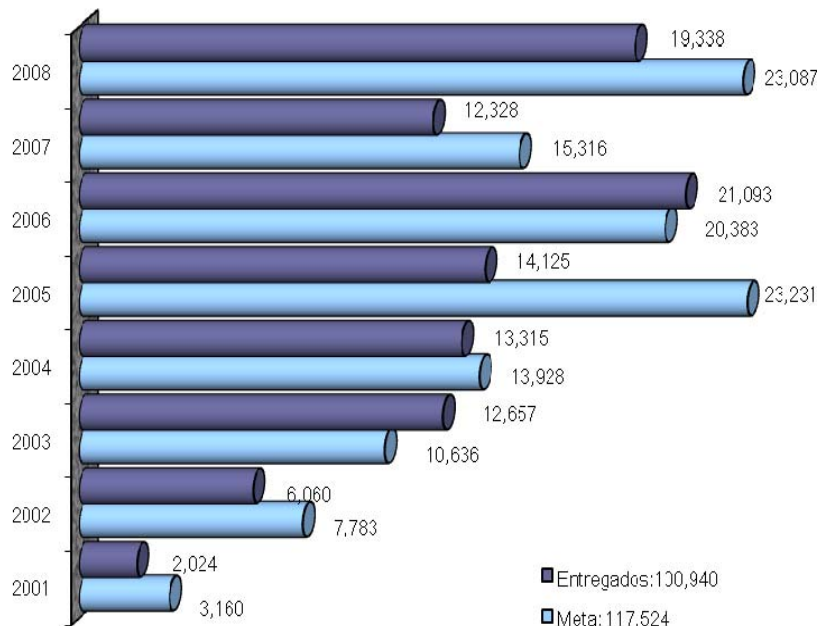
Componente: Incentivo a la Demanda

Resultado 1: *Incentivar un aumento de la demanda efectiva para servicios de Capacitación, Diagnósticos y Asistencia Técnicas mediante un sistema de bonos.*

INDICADOR 1.1: Incremento sostenido de la demanda por los bonos de Capacitación, Diagnósticos y Asistencias técnicas del Programa.

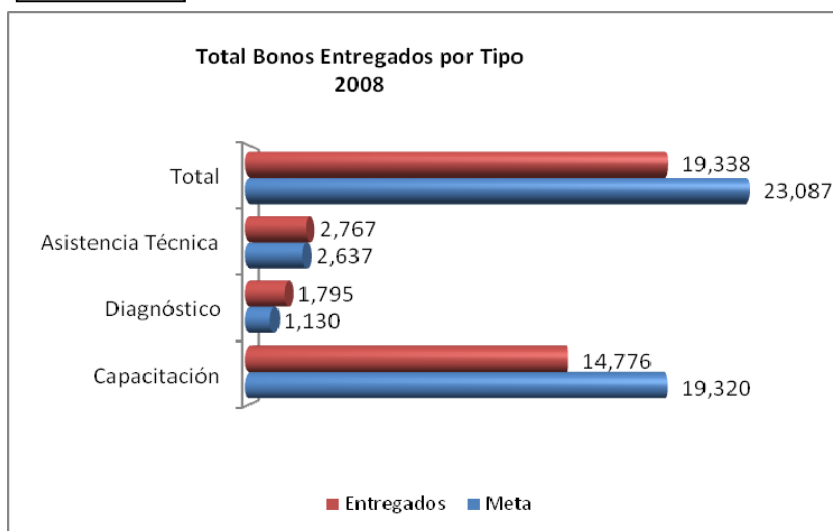
Gráfica No.6

Bonos Entregados por Año versus meta, 2001 - 2008



En la gráfica No.6, de forma general se observa que desde el inicio del Programa en abril del 2001, hasta diciembre 2008 se han entregado un total de 100,940 bonos, que equivale a un cumplimiento 86% respecto a la programado (117,524). Asimismo, se puede apreciar la tendencia creciente que ha tenido PROSEDE anualmente en cuanto a los bonos entregados, lo que evidencia la aceptación y el posicionamiento del Programa entre los empresarios MIPyME de Nicaragua y los oferentes de SDE que encuentran en PROSEDE la oportunidad de comprar y vender SDE bajo un enfoque de mercado ágil y transparente.

Gráfica No.7



La Gráfica No. 7, refleja el total de bonos entregados por tipo. La cantidad de bonos entregados en capacitación muestra un cumplimiento del 76% y los departamentos que más se destacaron en este rubro son Managua y Occidente con el 39% y 29% respectivamente. Los bonos de diagnósticos experimentaron un cumplimiento del 159%, sobre todo porque se ha observado mayor participación del sector agropecuario localizado en las zonas rurales, ya que años anteriores su radio de cobertura estaba más limitado, las dificultades de acceso (camino en mal estado) y problemas en localizar el sitio exacto en que se ubica la empresa. A pesar de ello, se ha logrado que los supervisores del Programa pueda verificar que los oferentes cumplen plenamente sus compromisos con los empresarios y constatar si la empresa recibe el servicio comprado, ajustándose a los lineamientos establecidos por PROSEDE.

Respecto a las asistencias técnicas se observa un cumplimiento del 105%, reflejando una aceptación favorable por parte de los empresarios, tomando conciencia de la importancia de

recibir las asistencias técnicas recomendadas en los diagnósticos y por otro lado, los consultores han dado seguimiento y control a las necesidades de asistencia técnica recomendadas en los diagnósticos empresariales.

Empresarios del sector agropecuario manifestaron que gracias a las recomendaciones brindadas en las asesorías técnicas y las capacitaciones tanto los propietarios como sus trabajadores han ampliado sus conocimientos técnicos productivos y mejorado los procesos de producción, mejor control sobre manejo de plagas, implementación de sistemas de riego y por ende han incrementado las ventas. Los empresarios agradecen al Programa porque ninguna otra iniciativa había brindado ayuda de técnicos de campo con la implementación de los conocimientos adquiridos, se refleja un mejor rendimiento en la producción. Ahora tienen mejores conocimientos sobre la inversión y el margen de ganancias percibidos en la producción.

Avance y Cumplimiento en la Colocación de Bonos, año 2008

Tabla No.8

| Tipo de Bonos | Programa de colocación 2008 | Ventanillas departamentales Ejecutado Bonos Entregados | | | | | | Colocación Real | % Ejecución Plan vs. Real |
|--------------------|-----------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|-----------------|---------------------------|
| | | Managua, Masaya y Granada | Estelí | Matagalpa | Occidente | Chontales | Bluefields | | |
| Capacitación | 19,320 | 6,242 | 1,772 | 894 | 4,779 | 915 | 174 | 14,776 | 76 |
| Diagnóstico | 1,130 | 512 | 255 | 284 | 287 | 376 | 81 | 1,795 | 159 |
| Asistencia técnica | 2,637 | 758 | 216 | 651 | 487 | 625 | 30 | 2,767 | 105 |
| TOTAL | | 7,512 | 2,243 | 1,829 | 5,553 | 1,916 | 285 | 19,338 | |
| | 23,087 | 39% | 12% | 9% | 29% | 10% | 1% | 100% | 84% |

En la tabla No. 8 se refleja el comportamiento en la entrega de bonos por departamento, en donde se destaca Occidente, Managua, Masaya y Granada entregando la mayor cantidad de bonos con el 29% y 39% respectivamente. En el caso de Occidente se muestra siempre una tendencia creciente, este año incidió en su crecimiento la firma del Convenio realizado entre INDE - PROSEDE y la Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua (UPANIC), beneficiando a un total de 120 productores organizados en la cooperativa Santa Ana, de la comarca Rancherías, jurisdicción de Chinandega, y una cooperativa de la comarca El Pellizco Occidental, perteneciente a Chichigalpa, que recibieron semilla

certificada e inoculante (fijador de nitrógeno) para iniciar la siembra de 120 manzanas de frijol rojo de postrera.

Bonos Entregados vs. Bonos Rescatados, año 2008

Tabla No.9

| Tipo de Bonos | Total Bonos Entregados 2008 | Ventanillas departamentales Bonos Rescatados | | | | | | Total Bonos Rescatados 2008 | % Rescatados vs. Entregados |
|--------------------|-----------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | Managua, Masaya y Granada | Estelí | Matagalpa | Occidente | Chontales | Bluefields | | |
| Capacitación | 14,776 | 5,344 | 1,393 | 477 | 3,896 | 448 | 74 | 11,632 | 79 |
| Diagnóstico | 1,795 | 422 | 195 | 271 | 151 | 324 | 60 | 1,423 | 80 |
| Asistencia técnica | 2,767 | 604 | 166 | 636 | 357 | 497 | - | 2,260 | 82 |
| TOTAL | 19,338 | 6,370 | 1,754 | 1,384 | 4,404 | 1,269 | 134 | 15,315 | 80% |
| % Rescate | | 42% | 11% | 9% | 29% | 8% | 1% | 100% | |

Durante el 2008, la relación de bonos rescatados versus entregados (Ver tabla No. 9) muestra un cumplimiento del 80%, para un total de 15, 315 bonos rescatados. La mayor cantidad de bonos rescatados se registró en Managua que incluye Masaya y Granada, con un 42%, seguidamente Occidente con el 29% del total rescatado, este comportamiento es congruente con el dinamismo en la entrega de bonos en la misma zona.

Precio promedio de los SDE durante el año 2008

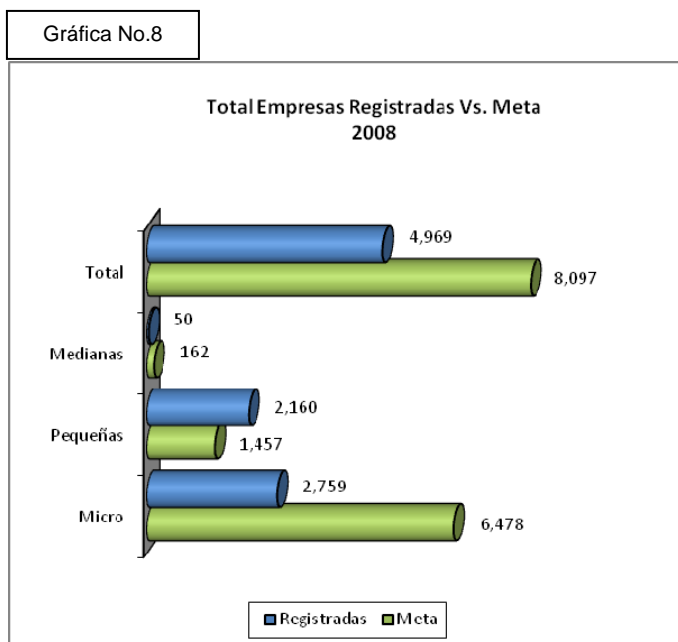
En el cuadro siguiente se muestra la comparación de los precios promedios cobrados por la oferta, durante el primer y segundo semestre del 2008 para cada servicio.

Tabla No.10

| Tipo de Servicio | Precio Promedio de los servicios I semestre 2008 | Precio Promedio de los servicios II semestre 2008 | Variación porcentual de precios |
|--------------------------------|--|---|---------------------------------|
| Capacitación (cursos 20 horas) | C\$460 | C\$468 | 1.74% incremento |
| Diagnóstico (20 horas) | C\$4,531 | C\$4,236 | 6.51% disminución |
| Asistencia técnica (25 horas) | C\$4,442 | C\$4,638 | 4.41% incremento |

Durante el II semestre del año 2008 los empresarios asumieron con sus propios recursos el 37% del valor total de los cursos de capacitación, con un incremento del 1.74% en

comparación al I semestre 2008, esto significa que los empresarios están dando mayor valor a los servicios de Capacitación. En cuanto al precio de los diagnósticos se registra en el II semestre del 2008 una disminución del 6.51% al compararlo con el primer semestre del año, esta situación indica que los oferentes disminuyeron el valor de los servicios de diagnósticos, indicando que el poder de negociación de los empresarios es alto, permitiéndoles establecer los precios de los servicios según su capacidad adquisitiva. Finalmente, el valor de los servicios de asistencia técnica, registra, un incremento del 4.41% que equivale en términos monetarios a C\$196.00 en comparación con el I semestre 2008, mejorando sus ingresos y demuestra que los empresarios están en mejor disposición de pagar más por los servicios de asesorías técnicas.

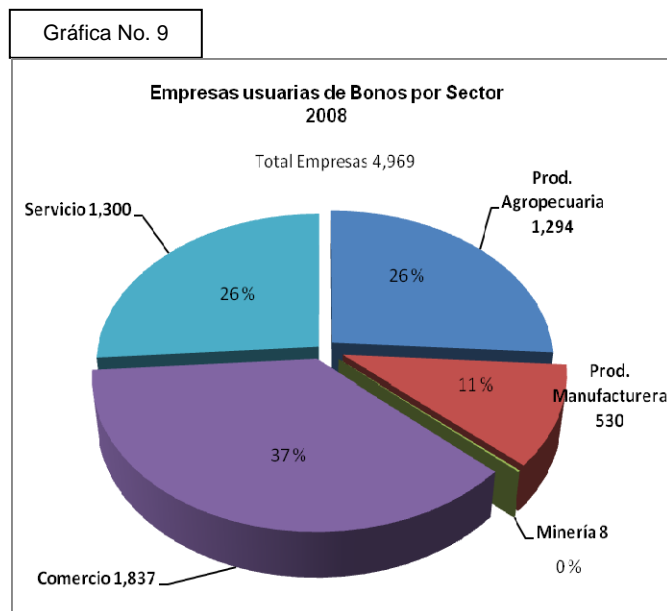


En el 2008 se observa un cumplimiento del 61% en cuanto a empresas nuevas registradas vrs. lo planificado (Ver Gráfico No. 8), es decir 4,969 empresas frente a lo programado según POA (8,097), destacándose la micro con una participación del 191%, seguido de las pequeñas representando el 43% y por último las medianas representada con un 9%.

Si comparamos estas cifras con los datos del directorio económico urbano¹ la cantidad de empresas registradas en el Programa representa 3.3% de participación del universo de empresas registradas en el censo, detallándose por sector, la pequeña empresa refleja el

¹ Fuente: Análisis del Censo Económico Urbano Nacional, INEC – MEDE - GTZ, 1998.

48% del total de empresas en ese sector, seguido de la mediana empresa con 7% y finalmente la microempresa con 1% de su participación.



La gráfica No.9 refleja las nuevas empresas usuarias de bonos, ubicadas por sector económico con un total de 4,969 empresas. Las micro representan el 56%, la pequeña el 43% y la Mediana representada por el 1%. El sector económico que más hace uso de los bonos es el comercio con una participación del 37%, estructura que ha tenido el mismo comportamiento durante el primer semestre del año. En segundo lugar está el sector agropecuario y servicio con una participación similar del 26% en cada sector, en un menor grado de participación se ubica el sector manufacturero con el 11%.

En el caso del sector agrícola se ha caracterizado por demandar servicios de diagnósticos y asistencia técnica y los departamentos más destacados con este tipo de servicios han sido Matagalpa y Estelí, cuya actividad económica se concentra en la actividad agropecuaria, cabe mencionar que este sector también está teniendo buena demanda de cursos de capacitación, destacándose: Manejo integrado de Plagas en los cultivos agrícolas y hortalizas, así como también cursos de contabilidad y estructura de costos.

En el 2008 se realizaron un total de 1,135 cursos de capacitación en los que participaron 12,942 personas entre propietarios y empleados, cifra que representa el 74% en comparación a la meta del 2008.

Cursos realizados vrs. Planificados, 2008

Tabla No.11

| Ventanillas departamentales | Planificación POA 2008 | Cursos realizados 2008 | % Cumplimiento |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| Managua, Masaya y Granada | 537 | 588 | 110 |
| Estelí | 239 | 70 | 30 |
| Matagalpa | 103 | 33 | 32 |
| Occidente | 523 | 416 | 80 |
| Chontales | 55 | 24 | 44 |
| Bluefields | 81 | 4 | 5 |
| TOTALES | 1,538 | 1,135 | 74% |

En cuanto a cursos de capacitación (Ver tabla No. 11), es importante destacar que el departamento de Managua, Masaya y Granada, registra un cumplimiento del 110% respecto a lo planificado, es importante destacar que el cumplimiento alcanzado fue apoyado por ventanillas móviles que acercan los beneficios del Programa a los empresarios. Seguidamente, se destaca Occidente con un cumplimiento del 80% vs. lo planificado, Matagalpa el 32% y Estelí (30%) reflejando un porcentaje similar en cuanto a realización de cursos.

Un aspecto muy importante a destacar, es el trabajo realizado por los promotores del Programa, a través de las visitas que realizan a empresas MIPyME's en los departamento donde PROSEDE tiene presencia, dando a conocer los beneficios del Programa, lo que a su vez facilitó la labor de mercadeo de los oferentes, generando confianza en aquellos empresarios que ya conocían sobre PROSEDE. De esta manera, el cumplimiento de cursos realizados frente a lo programado alcanzó el 74% en relación al POA.

Durante el 2008, participaron un total de 12,942 personas en los cursos de capacitación (Ver Gráfico No. 10), el 90% fueron participantes con bonos y el restante 10% pagaron el valor total de la capacitación, sobresaliendo la participación de los empleados que en la capacitaciones representan el 52% y el restante 48% los propietarios de empresas, esto indica que los propietarios de los negocios están valorando la importancia de capacitar a su personal con el objetivo de brindar mejor servicios a sus clientes y fortalecer aquellas deficiencias que van en detrimento del desarrollo de la empresa, además, aporta una mejora en las relaciones interpersonales de la empresa (relación propietario-empleado), creando una mejor motivación de los empleados y un mejor desempeño en sus funciones dentro de la empresa.

Gráfica No. 10



El número promedio de participantes en los cursos de capacitación registrado a lo largo del 2008 fue de aproximadamente 11 participantes por curso, cantidad que es consistente con el promedio de participantes registrados históricamente.

Tipo de participante en capacitación con Bonos por género y tipo de participante:

Durante el 2008, participaron un total de 11,632 personas con Bonos, el 48% de los participantes en los cursos de capacitación son propietarios de los negocios, y el restante 52% lo ocuparon los empleados. La estructura estadística refleja que los propietarios de los negocios valoran la importancia de capacitar su recurso humano, para mejorar el desempeño y operatividad de la empresa. La mayor participación de los empleados contrasta con los registrados en los primeros años de PROSEDE donde los propietarios se capacitaban en mayor proporción que sus trabajadores.

Participantes por sexo y condición, en capacitación con Bonos 2008

Tabla No.12

| Propietarios | | Total Propietarios | Empleados | | Total Empleados | Total participantes | |
|--------------|-------|--------------------|-----------|-------|-----------------|---------------------|-------|
| Hombre | Mujer | | Hombre | Mujer | | Hombre | Mujer |
| 1,143 | 4,489 | 5,632 | 2,485 | 3,515 | 6,000 | 2,991 | 8,641 |

Del total de participantes en capacitación con Bonos (Ver Tabla No. 12), el 74% son mujeres y el restante 26% hombres. Esta distribución porcentual históricamente se ha logrado mantener en los años que ha funcionado el Programa, se observa que la mujer

muestra mayor interés por mejorar sus capacidades empresariales y crear nuevas oportunidades para su familia.

Participación de la mujer en Capacitación:

La participación de la mujer en la capacitación es significativa y representan el 74% del total, esto se debe a que la mayoría de las micros y pequeñas empresas están siendo dirigidas por mujeres, quienes además de ser empresarias también desempeñan el rol de esposas y madres, este último hace que la mujer se interese por mejorar su actividad económica con lo que sustenta las necesidades de sus hijos.

De acuerdo con cifras de PROSEDE, la mujer se registra en 2008 un total de 8,641 participantes, de éstas, el 22% son bachilleres, en cambio los hombres apenas son bachilleres el 6%. Asimismo, la cantidad de mujeres profesionales participantes en los cursos es del 6%, porcentaje que supera a la cantidad de hombres profesionales con 2% de su participación.

Componente: Comportamiento de la Oferta

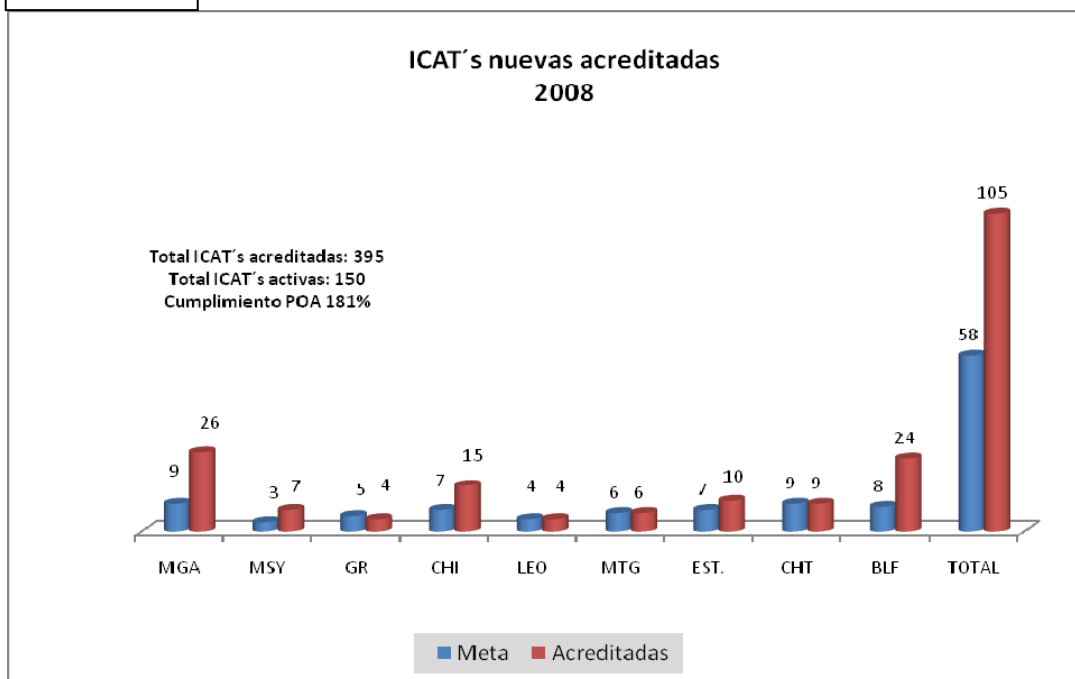
INDICADOR 1: Incremento del número de empresas que califican para el Registro de Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (RICAT) del Programa en las distintas áreas.

Grado de cumplimiento del Indicador 1: (Fortalecimiento de la Oferta, Resultado 2)

Los SDE en la actualidad, constituyen una herramienta fundamental que apunta al incremento de las destrezas personales y productivas del sector de micro, pequeña y mediana empresa, colaborando de manera esencial en el mejoramiento de la competitividad del sector MIPyME.

Existen hasta la fecha 395 Instituciones de Capacitación y Asistencias Técnicas (ICAT's) acreditados (Ver Gráfico No.11), de los cuales están activos vendiendo SDE más de 150 ICAT's, que representa el 38% del total inscrita. Muchos de los oferentes inactivos en el Programa se deben a la falta de mercadeo en sus servicios, o se encuentran trabajando de manera permanente en otras instituciones. El enfoque de mercado que impulsa PROSEDE en la venta de SDE, requiere de tiempo y dedicación, y de ampliar la gama de productos a ofrecer, ajustados a las necesidades de la demanda.

Gráfica No.11



Durante el 2008 se acreditaron un total de 105 oferentes, que representa un cumplimiento del 181% respecto a la meta y el departamento más destacado fue Managua que incluyen a Masaya y Granada, logrando un cumplimiento del 218%.

Detalle de acciones / Cursos para fortalecimiento de la Oferta

Incrementar las competencias y conocimientos de la oferta es un factor de suma importancia para el éxito de un mercado de SDE, sobre todo cuando se está consciente que el funcionamiento de modelos tradicionales que se orientan por la oferta, no han tenido éxito para generar actitudes empresariales en los oferentes y mejorar la calidad y competitividad en los SDE. En ese sentido el éxito de las capacitaciones, diagnósticos y asistencias técnicas pasa por la búsqueda permanente de la actualización de los oferentes, el desarrollo y aprendizaje de nuevas metodologías e instrumentos para elevar la productividad y el conocimiento tecnológico.

Durante el 2008 se realizaron diversas acciones de fortalecimiento de la oferta, tomando en cuenta las demandas de capacitaciones de los mismos con el propósito de mejorar la calidad de los servicios y la inserción de nuevos productos.

Tabla No.13

| Cursos | Ciudad | Fecha | Cantidad de Participantes | | Total |
|-----------------------------------|-----------|----------------|---------------------------|-----------|------------|
| | | | Hombres | Mujeres | |
| Organización y Métodos de Trabajo | Managua | Octubre 2008 | 23 | 18 | 41 |
| Organización y Métodos de Trabajo | Occidente | Noviembre 2008 | 15 | 12 | 27 |
| Taller Ley MIPyME | Managua | Octubre 2008 | 37 | 23 | 60 |
| Total Participantes | | | 75 | 53 | 128 |



Oferentes de Servicios, participando en el Curso de Capacitación “Organización y Métodos de Trabajo”, Managua, Octubre 2008.



Seminario Taller sobre ley MIPyME en coordinación con el MIFIC e INPYME, Octubre 2008

INDICADOR 2: Incremento en la variedad de productos ofrecidos por las ICAT's.

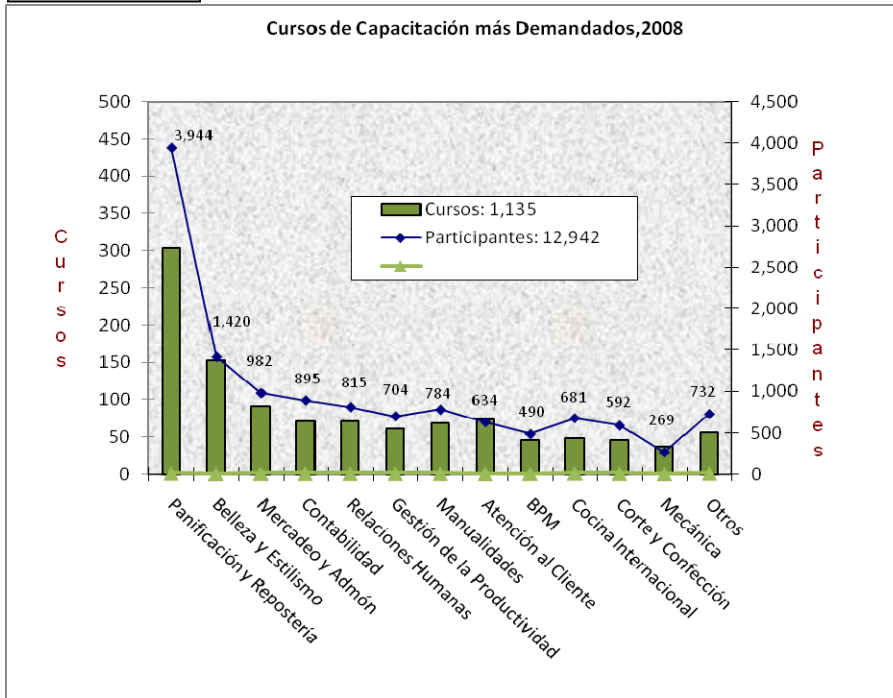
Grado de cumplimiento del Indicador 2.3: (Oferta de SDE, Resultado 2.)

Contenidos y Metodologías:

De acuerdo a los resultados del análisis aplicado a una muestra de 20 ICAT's durante el II Semestre 2008, se observa que un 74% de los oferentes han incrementado la oferta y variedad de sus servicios. Entre estos servicios se pueden mencionar: Micro riego por goteo, manejo fitosanitario y productivo, sistemas de cuentas por cobrar, cursos en ventas y mercadeo, comida internacional, montaje de página Web, contabilidad de costos, palpación de vacas preñadas, alimentación de verano para el ganado, manejo de cultivos agronómicos y hortalizas, entre otros.

El 26% de los oferentes entrevistados realizaron adquisición de nuevos equipos como: batidoras semi-industriales, abanicos, accesorios para elaboración de pasteles y repostería, fax, fotocopiadoras, escáner, cámara digital, entre otros.

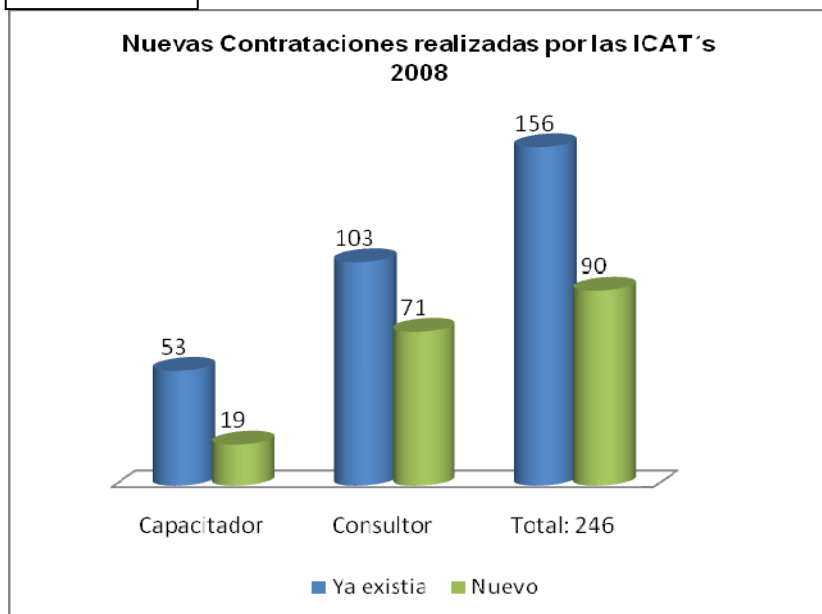
Gráfica No.12



La gráfica No.12 muestra los cursos más demandados durante el 2008, se ejecutaron un total de 1,135 cursos de capacitación en los que participaron entre propietarios y empleados 12,942 personas con y sin bonos, representando un cumplimiento del 70% en comparación al POA 2008. Los temas más demandados se destacan en primer lugar Panadería y Repostería que absorbe el 27% del total de cursos registrando 3,944 participantes, en segundo lugar se ubican los cursos en Belleza y Estilismo con el 13% con 1,420 de participantes, en tercer lugar están los Cursos de Mercadeo y Administración que absorben el 8% del total de cursos realizados con 982 participantes, entre otros.

Generación de empleo por los Oferentes

Gráfica No.13



La generación de empleo es uno de los grandes logros que los oferentes han experimentado a partir de su acreditación (Ver Gráfica No. 13). En una muestra de 20 ICAT's monitoreadas para el segundo semestre 2008, se observa que ha incrementado en un 37% (90) la contratación de consultores acreditados por ICAT's. En ese sentido, la contratación de instructores para cursos de capacitación ha incrementado en un 26% (19 plazas) y un 41% (71) la contratación de consultores para asesorías técnicas, en comparación a los reportados al momento de su acreditación.

Existen 150 Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT's) activas, a las cuales se encuentran vinculados aproximadamente 3 consultores por ICAT que se generan ingresos de forma sostenida vendiendo servicios de SDE dentro del mercado promovido por PROSEDE. Actualmente PROSEDE genera aproximadamente 450 empleos entre los oferentes de SDE.

La Tabla No.13 muestra el ranking de ICAT, que más bonos rescataron (Bonos presentados a cobro) durante el primer semestre del 2008.

Ranking de ICAT's por tipo de bonos rescatados

| Tabla No.14 | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------|
| Ranking de ICAT's por tipo de bonos rescatados CAPACITACIÓN | | | |
| ICAT | Tipo 1: C\$250.00 | Tipo 2: C\$350.00 | Total |
| Creaciones Mer&Car. | 249 | 642 | 891 |
| Pastelería Edith | 32 | 681 | 713 |
| Col. Artes y Ofic. Fco. Morazán | 77 | 609 | 686 |
| Thelma Lagos | 515 | 114 | 629 |
| Maria Elena González | 16 | 584 | 600 |
| TECNOAL | 28 | 528 | 556 |
| | | | |
| Ranking de ICAT's por tipo de bonos rescatados DIAGNÓSTICO | | | |
| ICAT | Tipo 1 | Tipo 2 | Total |
| Victor Gutiérrez Lanuza | 0 | 74 | 74 |
| DEPROCOT, S.A. | 30 | 42 | 72 |
| Enrique Gaitán & Asoc. | 7 | 64 | 71 |
| Emilse Lazo | 1 | 66 | 67 |
| Walter O. Ramírez | 12 | 49 | 61 |
| ENCOMSA S.A | 19 | 40 | 59 |
| | | | |
| Ranking de ICAT's por tipo de bonos rescatados Asistencia Técnica | | | |
| ICAT | Tipo 1 | Tipo 2 | Total |
| DEPROCOT, S.A. | 155 | 205 | 360 |
| Walter O. Ramírez | 40 | 188 | 228 |
| Victor Gutiérrez L. | 63 | 47 | 110 |
| Julio Rizo & Asoc. | 46 | 50 | 96 |
| Martín René Pacheco | 25 | 65 | 90 |
| Marco Alvarado & Asoc. | 14 | 73 | 87 |

Evaluación del desempeño de la entidad de Supervisión del Programa realizada a los oferentes de SDE.

Con el fin de mejorar el desempeño de trabajo de la entidad de supervisión del Programa, se realizó encuesta a 21 ICAT's con participación en todos los departamentos en los que tiene presencia el Programa, un 24% de los encuestados considera que el desempeño laboral de la entidad de supervisión es *excelente*, el 47% *muy bueno* y el 29% *como bueno*.

Un 71% considera que las preguntas realizadas por el consultor a los empresarios es comprensible y un 29% lo considera incomprensibles, en este caso, los consultores

consideran que es muy importante que se realice una reestructuración de las preguntas incluidas en el formato de supervisión, en muchos casos los empresarios desconocen terminologías empresariales, limitando de esta manera la evaluación realizada por el supervisor. Consideran de gran importancia darle confianza al empresario para que este responda sin temor y la respuesta sea más clara.

Entrega de Bonos a través de Ventanilla Móvil

Ventanilla móvil PROSEDE

De acuerdo con la experiencia desarrollada se ha determinado que los empresarios no están dispuestos a movilizarse de un municipio a otro para adquirir los beneficios del subsidio a través de los Bonos y menos hacerlo de un departamento a otro, ellos argumentan lo siguiente:

- Requieren de gran cantidad de tiempo trasladarse de una ciudad a otra, implica abandonar el cuidado del negocio por un tiempo considerable;
- Los costos de traslado y movilización de una ciudad a otra son muy altos al compararlos con el valor del subsidio por el bono que reciben.

Con la finalidad de atender la demanda de una buena cantidad de empresarios interesados de los SDE y que se ubican en municipios distantes de las cabeceras departamentales en distintas zona del País, se implementó la **ventanilla móvil** con el objetivo de dar respuesta a la demanda de los empresarios en municipios rurales y ciudades de la zona norte, central, occidental y oriental de Nicaragua donde no existen oficinas del Programa.

El total de bonos entregados con ventanilla móvil (tabla No.14), representa el 35% de la colocación del 2008. Los bonos de capacitación entregados en ventanilla móvil representan el 74%, seguido de los bonos de asistencia técnica con un 15% y finalmente los bonos de diagnósticos con el 11%.

Los departamentos que más han entregado bonos a través de ventanilla móvil han sido Matagalpa y Estelí, con un total de 1,211 y 969 bonos respectivamente.

La facilidad que ofrece el Programa de Bonos para los empresarios acercando la entrega de los Bonos a sus municipios ha logrado masificar y extender las posibilidades a los empresarios de hacer uso de los SDE y mejorar significativamente sus negocios. Lo anterior se ha podido lograr a través de una eficaz coordinación entre las oficinas del Programa y los oferentes de SDE que buscan sus clientes en municipios y ciudades urbanas y rurales en zonas donde PROSEDE no tiene oficinas.

Tabla No. 15

| Bonos entregados en Ventanilla Móvil | | | | | |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|
| Departamento | Cant. Vent. | CAPACITACION | DIAGNOSTICO | ASIST. TECNICA | Total General |
| Boaco | 14 | 724 | 0 | 0 | 724 |
| Carazo | 26 | 848 | 21 | 12 | 881 |
| Chinandega | 11 | 456 | 24 | 73 | 553 |
| Chontales | 17 | 312 | 252 | 231 | 795 |
| Estelí | 20 | 918 | 32 | 19 | 969 |
| Jinotega | 16 | 81 | 48 | 147 | 276 |
| León | 8 | 267 | 43 | 39 | 349 |
| Madriz | 9 | 138 | 45 | 60 | 243 |
| Managua | 12 | 478 | 6 | 22 | 506 |
| Masaya | 1 | 59 | 0 | 0 | 59 |
| Matagalpa | 39 | 631 | 164 | 416 | 1,211 |
| Nueva Segovia | 2 | 0 | 34 | 0 | 34 |
| R.A.A.S | 2 | 82 | 53 | 18 | 153 |
| Totales | 177 | 4,994 | 722 | 1,037 | 6,753 |

Componente: Información Referencial

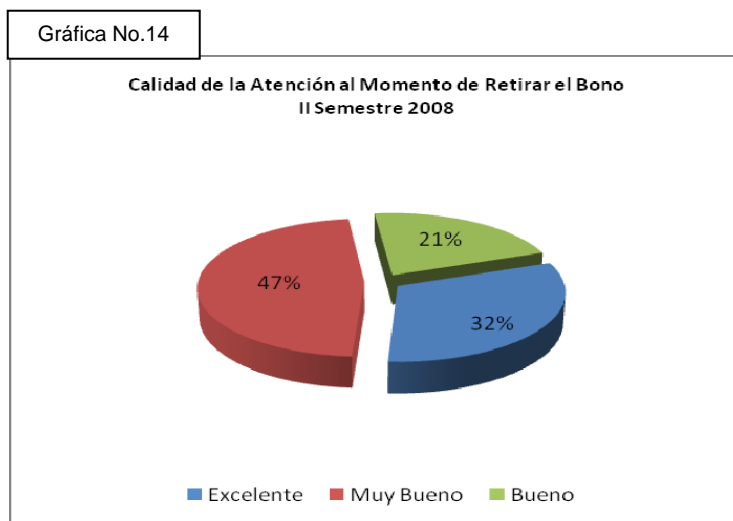
Resultado 3: Generar una mayor interacción entre el sector empresarial que representa la demanda y los proveedores de SDE.

INDICADOR 3.1: Adecuado funcionamiento de las ventanillas de Información del Programa con datos actualizados sobre oferentes y demandantes de SDE.

Grado de cumplimiento del Indicador 3.1: (Información Referencial, Resultado 3)

A través de las ventanillas ubicadas en los diferentes departamentos se ha logrado brindar información adecuada a los empresarios sobre los servicios de la oferta, con la finalidad que los empresarios accedan a los servicios de SDE acorde a sus necesidades y la naturaleza del negocio, esta información está disponible a todos los empresarios que lo soliciten y con ella pueden seleccionar entre una variedad al consultor que realizará el servicio. De igual manera se entrega información referente al uso de los bonos y de sus bondades.

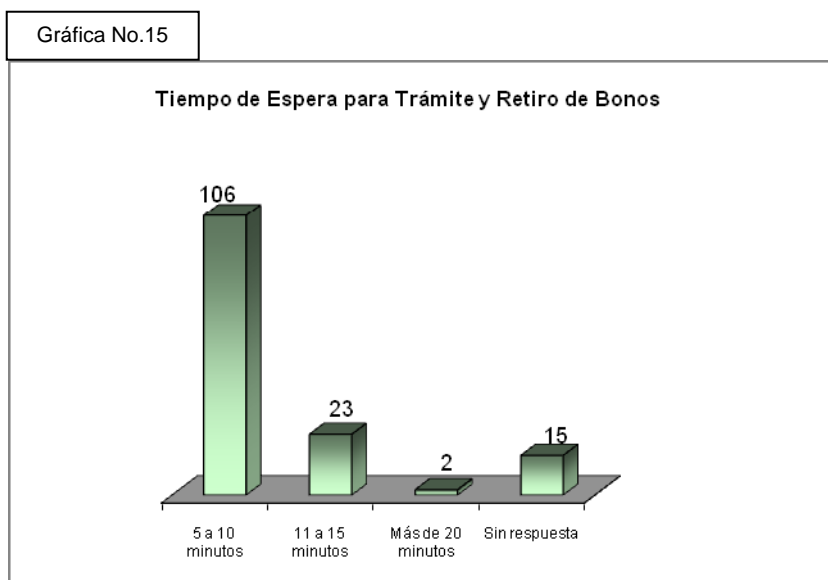
De acuerdo a los resultados obtenidos de una muestra de 146 empresas (Ver Gráfica No. 14), se verificó que el 47% de los empresarios califican la atención en la ventanilla como **Muy Bueno**, un 32% como **Excelente**, y el 21% restante como **Buena**.



De la misma muestra se obtuvo información sobre la opinión de los empresarios referente a las condiciones de infraestructura en las oficinas del Programa referidas a: espacio, ambiente de trabajo, comodidad, etc.), un 89% de los encuestados manifestaron que las condiciones de atención en las oficinas del Programa eran las adecuadas, y el 11% restante expresó lo siguiente: a) espacio muy reducido para la atención en ventanilla, b) recomendaban poner más sillas de espera, c) poner abanicos en el área de ventanilla, las

altas temperaturas del ambiente por las tarde eran más fuerte y sobre todo cuando hay una cantidad considerable de personas en espera. d) Exigirles a las ICAT's brindar mejor información referente a los requisitos para el retiro de los bonos, empresarios manifestaban que cuando llegaban a retirar el bono, se les negaba el mismo por falta de documentación necesaria para acceder a los bonos.

En la gráfica No.15, se observa que el tiempo de espera para la entrega del bono a empresarios recurrentes es de menor de 10 minutos, para un empresario registrado por primera vez en el Programa es de 10 a 15 minutos, en este caso, el tiempo utilizado es más prolongado por razones de registro de la información requerida en el sistema de bonos.



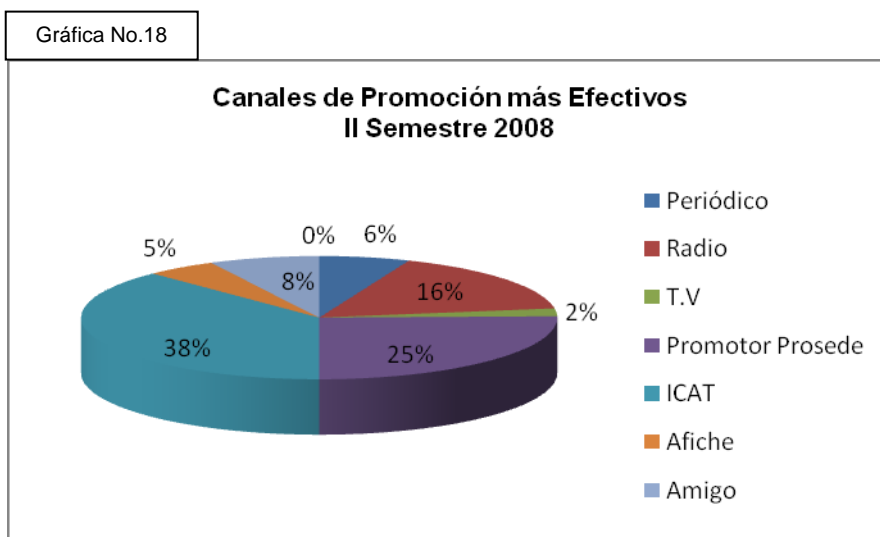
INDICADOR 3.2:

Estrategia de Promoción y Difusión de información sobre el Programa para demandantes, Oferentes de SDE y otros involucrados se ejecuta de acuerdo a su plan y con el cumplimiento de sus objetivos previstos.

Grado de cumplimiento del Indicador 3.2: (Información Referencial, Resultado 3)

En los primeros años de operación del Programa (2001-2005), la más efectiva de promoción y difusión fueron los oferentes de SDE, quienes han contratado promotores con el objetivo de visitar y explicar directamente a los empresarios los beneficios del Programa de Bonos y mercadear sus servicios, sin embargo, en los últimos años (2006-2008), las actividades de promoción y difusión del Programa han tenido mayor impacto, generando

interés en los empresarios MIPyME's en obtener los beneficios de los bonos. En ese sentido, las estadísticas revelan que de una muestra de 163 empresarios encuestados en las ventanillas del Programa, el 38% conoció del mismo por medio de la Institución de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT), el 55% a través de los canales de promoción y difusión del Programa y un 8% por referencia de un amigo que utilizó los bonos. Estos resultados reflejan la efectividad del plan de difusión y publicidad implementado por PROSEDE.



Campañas Radiales

La publicidad a través de la radio se ha mantenido activa de forma permanente, con el objetivo de promocionar e incentivar el uso de los bonos entre los empresarios. Este medio de difusión ha sido efectivo ya que es usado por los empresarios del sector y por la facilidad de penetración y cobertura que posee.

PROSEDE realiza la difusión a través de emisoras seleccionadas con cobertura nacional y radios locales. Para el 2008, PROSEDE logró transmitir un total de 13,608 cuñas radiales en todo el país. De las 217 empresas monitoreadas, el 73% conocen PROSEDE por los instrumentos de publicidad del Programa, (118 empresas), especialmente la radio.

Con apoyo de las cuñas radiales, las acciones de publicidad con promotores realizada por las ICAT's y el Programa, ha permitido desarrollar confianza entre los empresarios y

facilita el trabajo de difusión que hacen los promotores sobre el uso de los bonos y sus beneficios.

Presentaciones del Programa

Otra alternativa para la difusión de los beneficios del Programa ha sido la participación en ferias, presentación del Programa a empresarios y potenciales oferentes de SDE.

En el año 2008 PROSEDE participó en la primera feria a la Inversa impulsada por el MIFIC, INPyME e instituciones gubernamentales, primera feria navideña de la panificación en la ciudad de Granada, así mismo se dio Presentación del Programa a potenciales oferentes de las ciudades de: Rivas, Granada, Isla de Ometepe, Bluefields, San Juan del Sur, Camoapa, seminario taller sobre ley MIPyME en coordinación con el MIFIC e INPYME dirigido a oferentes de servicios, Convenio realizado entre INDE - PROSEDE y la Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua (UPANIC), beneficiando a un total de 120 productores organizados en la cooperativa Santa Ana, de la comarca Rancherías, jurisdicción de Chinandega, y una cooperativa de la comarca El Pellizco Occidental, perteneciente a Chichigalpa, que recibieron semilla certificada e inoculante (fijador de nitrógeno) para iniciar la siembra de 120 manzanas de frijol rojo de postrera.



Primera feria navideña de la panificación en la ciudad de Granada, Diciembre 2008.



Firma de Convenio INDE – PROSEDE / UPANIC, Managua, Septiembre 2008.

AVANCE EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA, CONVENIO DE CONTRIBUCIÓN MNG - 0107343, (DE ENERO - JUNIO 2008).

La contribución inició el 7 de diciembre de 2008 y hasta el 31 de diciembre de 2008 se han recibido tres desembolsos que totalizan un monto de US\$ 1,885,000.00 equivalente al 38% del total del valor del convenio.

En los cuadros siguientes se muestran el presupuesto financiero programado para cada categoría de inversión y cuadro comparativo (ejecutado vr. POA 2008).

**Ejecución financiera programada vrs ejecutada
Diciembre 2007 - Diciembre 2008 (us\$)**

Cuadro No. 1

| Categoría de Inversión | Ejecutado Diciembre 2007 | Ejecutado Enero - Diciembre 2008 | Ejecutado Acumulado Diciembre 2008 | Presupuesto Original | Ajuste al Presupuesto | Nuevo Presupuesto Ajustado | Pendiente de Ejecutar |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| 1 Incentivos a la Demanda | 0.00 | 796,923.30 | 796,923.30 | 3112,986.00 | | 3112,986.00 | 2316,062.70 |
| 2 Fortalecimiento a la Oferta | 0.00 | 12,183.69 | 12,183.69 | 160,000.00 | | 160,000.00 | 147,816.31 |
| 3 Promoción y Difusión | 0.00 | 152,404.97 | 152,404.97 | 416,764.00 | | 416,764.00 | 264,359.03 |
| 4 Apoyo Técnico | 2,713.26 | 212,446.51 | 215,159.77 | 644,782.00 | 2,900.00 | 647,682.00 | 432,522.23 |
| 5 Seguimiento y Evaluación | 0.00 | 59,171.36 | 59,171.36 | 277,275.00 | | 277,275.00 | 218,103.64 |
| 6 Equipos | 40,480.00 | 31,165.06 | 71,645.06 | 87,970.00 | | 87,970.00 | 16,324.94 |
| 7 Gastos Administrativos | 2,659.48 | 95,578.11 | 98,237.59 | 300,223.00 | | 300,223.00 | 201,985.41 |
| Intereses Generados | | | | 9,160.24 | -2,900.00 | 6,260.24 | 6,260.24 |
| Utilidad Cambiaria | | | | 3,443.98 | | 3,443.98 | 3,443.98 |
| Totales | \$45,852.74 | \$1359,873.00 | \$1405,725.74 | \$5012,604.22 | \$0.00 | \$5012,604.22 | \$3606,878.48 |

La ejecución financiera acumulada desde diciembre 2007 hasta el 30 de junio 2008, alcanza la cifra de US\$ 1,405,725.74 que equivale a una ejecución del 89% del monto total a ejecutar según el POA 2008 (Ver cuadro No.1).

**Estado de inversión acumulado
Ejecutado vrs. POA 2008**

Cuadro No.2

| Categoría de Inversión | POA 2008 | Ejecutado Diciembre 2007 | Ejecutado Ene. – Dic. 2008 | Total Ejecutado Dic-07 - Dic-08 | Cumplimiento % |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------|
| 1 Incentivos a la Demanda | 877,281.00 | 0.00 | 796,923.30 | 796,923.30 | 91% |
| 2 Fortalecimiento a la Oferta | 80,000.00 | 0.00 | 12,183.69 | 12,183.69 | 15% |
| 3 Promoción y Difusión | 150,103.00 | 0.00 | 152,404.97 | 152,404.97 | 102% |
| 4 Apoyo Técnico | 214,094.00 | 2,713.26 | 212,446.51 | 215,159.77 | 100% |
| 5 Seguimiento y Evaluación | 65,322.00 | 0.00 | 59,171.36 | 59,171.36 | 91% |
| 6 Equipos | 86,970.00 | 40,480.00 | 31,165.06 | 71,645.06 | 82% |
| 7 Gastos Administrativos | 100,084.00 | 2,659.48 | 95,578.11 | 98,237.59 | 98% |
| Totales | \$1573,854.00 | \$45,852.74 | \$1359,873.00 | \$1405,725.74 | 89% |

En el cuadro No. 2 Se observa que el rubro de Incentivos a la Demanda (Categoría 1) destinada para atender el pago de los bonos presentados por los oferentes por venta de SDE, muestra el 91% de cumplimiento frente al POA 2008, siendo esta una de las categorías de mayor importancia para el Programa ya que representa el subsidio que PROSEDE otorga directamente a los empresarios. El cumplimiento financiero del 89% respecto a lo planificado (POA 2008), se vio afectado por el poco uso de la categoría de fortalecimiento de la oferta que registró apenas el 15% frente a lo programado. Este débil desempeño se explica en la casi nula demanda de acciones de capacitación y entrenamiento por parte de los consultores acreditados en PROSEDE, hay pobre reacción de los oferentes a demandar iniciativas orientadas al desarrollo y mejoramiento de la calidad de sus servicios, lo poco que se logró ejecutar fue por gestión e iniciativa de la Coordinación del Programa.

La ejecución financiera por departamento durante los primeros 13 meses alcanzó un monto de US **\$1,405,725.74** que representa un cumplimiento del 89% del monto total programado a ejecutar según POA 2008.

| Estado de inversión acumulado Ejecutado vrs. POA 2008 | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------|-------------------------------|----------------|
| Cuadro No.3 | Descripción | POA 2008 | Ejecutado Hasta junio 2008 | Cumplimiento % |
| | 1. Managua, Masaya, Granada | 684,454.00 | 647,265.37 | 95% |
| | 2. Occidente | 305,296.00 | 215,363.86 | 71% |
| | 3. Estelí | 239,185.00 | 118,551.45 | 50% |
| | 4. Matagalpa | 138,726.00 | 180,287.16 | 130% |
| | 5. Chontales | 100,062.00 | 189,225.76 | 189% |
| | 6. Bluefields | 106,132.00 | 55,032.14 | 52% |
| | Totales | 1573,855.00 | 1405,725.74 | 89% |

Así mismo, en el cuadro No. 3 se refleja que los departamentos de Matagalpa y Chontales reflejan un sobre cumplimiento de las metas según lo presupuestado en el POA 2008, puesto que el movimiento de los bonos ha sido más acelerado que en el resto de los departamentos.

Análisis del Entorno

La crisis financiera internacional y el conflicto político postelectoral, con fuertes acusaciones de fraude, amenazan severamente la estabilidad económica de Nicaragua para el próximo año, advierten expertos. En este marco de incertidumbre política, los bancos han endurecido los requisitos para otorgar créditos, se aumentaron las tasas de interés para el consumo y se restringen los fondos de financiación a la producción.

También cunde la desesperanza en la sociedad nicaragüense. Datos oficiales indican que más de 700.000 nicaragüenses emigraron en 2007 y estimaciones particulares indican que 2008 ese flujo creció 25 por ciento, con el agregado de que la mayoría son jóvenes.

Nicaragua en el 2008 no estuvo en recesión ya que la actividad económica del país en general mantuvo un ritmo, aunque tímido de crecimiento. Es de esperarse que al menos la primera mitad del año 2009 sea bastante difícil para la mayoría de los sectores económicos y sociales del país.

El análisis del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) permite determinar que la fuente de esta contracción proviene de los sectores pecuarios, industria y financiero, según la información disponible al mes de agosto. Aun así, estos datos no recogen fielmente el impacto que estaría generando en la economía nacional la fuerte desaceleración de la economía estadounidense, que es el principal mercado para Nicaragua, que en el año 2007 absorbió el 64% de nuestras exportaciones.

La inflación ha sido otra variable clave que ha estado fuera del control gubernamental. A nivel centroamericano la inflación nicaragüense sigue encabezando la lista, a pesar de la aplicación de la estrategia anti-inflacionaria del gobierno, cuyo resultado de éxito es ahora más difícil de calcular con la baja del precio del petróleo y de algunos alimentos a nivel mundial. Al mes de octubre, la inflación acumulada alcanzó el 13.9% comparado con el 10.7% de 2007 y el grupo de alimentos mantuvo durante el año una cuota importante de participación. Aproximadamente el 35% de la inflación tuvo su origen en el aumento de los precios de los alimentos.

Los sectores más dinámicos de la economía rural nicaragüense han sido los orientados a la exportación, como consecuencia del Cafta, frutas y hortalizas, y los pecuarios; pero la producción de granos básicos y oleaginosas creció a ritmos menores y por ello la

disponibilidad de alimentos básicos per cápita son menores. Los precios de los productos agrícolas nicaragüenses no están en condiciones de competir contra productos agrícolas de Estados Unidos donde hay subsidios, mientras que en Nicaragua no existen. Esa circunstancia implica un riesgo grave y real para la economía del pequeño y mediano productor. Según información del Departamento de Agricultura estadounidense, la balanza comercial agroalimentaria entre Nicaragua y Estados Unidos es claramente deficitaria para nuestro país.

Ante el des aceleramiento de la economía mundial, es de relevante importancia para las empresas, tanto pequeñas como grandes buscar estrategias que les permitan afrontar y mitigar los efectos colaterales que puedan afectarlas como consecuencia de la disminución en la demanda provocada en gran parte por la incertidumbre en la que se encuentra el mercado y el público en general.

Consciente de esta realidad, un microempresario responsable está en el deber y la necesidad de implementar una conducción formal y organizada de su negocio, de modo que permita la adecuada explotación de todos sus recursos, la minimización de sus costos, maximización de sus utilidades, y el crecimiento del negocio a través del tiempo.

Sólo en esta forma podrá garantizar el desarrollo de su empresa, y con ello el sustento y bienestar de su familia y trabajadores. Más aún cuando es el núcleo familiar quien constituye el total o la mayor parte del personal de la empresa, como suele suceder entre las MIPyME's nicaragüenses.

Otro aspecto que afectará la economía de Nicaragua es el flagelo de la corrupción, el informe de transparencia Internacional, ubica a Nicaragua como el país más corrupto de Centroamérica, afectando la imagen y credibilidad del país.

Esta triste situación refleja un serio retroceso en materia de transparencia de la gestión pública, deterioro de la institucionalidad y del estado de derecho, todo lo anterior obstaculiza el desarrollo y aleja la cooperación internacional.