



*Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial  
(PROSEDE)*

*Sistema de Monitoreo y Evaluación*

**I Semestre 2009**

Agosto, 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 primer semestre del año 2009. 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 económicos y 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.

Se presenta también información 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.

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:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>FIN:</b> 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"> <li>• Aumento de la rentabilidad de las empresas usuarias del Programa.</li> <li>• Aumento en la calidad de los productos que los oferentes ponen a disposición del mercado de SDE.</li> <li>• Crecimiento del volumen de producción y de las ventas en la oferta y demanda del mercado de SDE.</li> <li>• Crecimiento del empleo (1 puestos generado en promedio en empresas participantes receptores de los servicios de capacitación, diagnósticos y asesorías técnicas).</li> </ul>
<p><b>PROPOSITO (Objetivo del Proyecto):</b> 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"> <li>• Al menos 190 empresas oferentes de SDE, acreditadas venden activamente servicios dentro del Programa.</li> <li>• Más del 50% de las empresas oferentes de SDE que se acrediten al Programa (<b>300 ICAT's</b>) se establecen en el mercado vendiendo de forma sostenida sus servicios.</li> <li>• 15,000 empresas MIPyME's desarrollan y valoran la importancia de los SDE para mejorar sus negocios.</li> <li>• 450 cursos diferentes de capacitación a disposición de los empresarios usuarios de bonos.</li> <li>• Otros programas o instituciones incorporan elementos de subsidio parcial orientados por la demanda.</li> <li>• El 85% de las Instituciones que trabajan por el desarrollo de la MIPyME valoran de muy positiva y transparente la operatividad del Programa.</li> </ul>
<p><b><u>COMPONENTES Y RESULTADOS</u></b> <b><u>Componente1: Incentivo a la Demanda</u></b> 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"> <li>• Participan 15,000empresas usuarias de bonos: 10,874 micro, 4,035 pequeñas y 181 medianas.</li> <li>• 16,000 cuñas radiales transmitidas.</li> <li>• Participan 34,000 mujeres en los cursos de capacitación y 16,000 hombres.</li> <li>• 11,200 empresas usuarias de bonos: 3,515 utilizan bonos de diagnóstico empresarial y 3,800 utilizan bonos de asistencia técnica.</li> </ul>
<p><b><u>Componente2: Fortalecimiento a la Oferta:</u></b> 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"> <li>• 450 cursos diferentes de capacitación registrados al Programa puestos a disposición de los empresarios.</li> <li>• 29 cursos de entrenamiento con 20 participantes por curso, 570 consultores entrenados, registrados como oferentes en el Programa.</li> <li>• Entregados 6 nuevas herramientas y/o metodologías de apoyo a la oferta para mejorar la calidad de los SDE.</li> <li>• Acreditadas 300 ICAT's que ofrecen SDE a las MIPyME's.</li> <li>• Vinculadas 750 personas (técnicos y profesionales) a un total de 190 ICAT's activas.</li> </ul>
<p><b><u>Componente3: Información Referencial:</u></b> 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"> <li>• 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.</li> <li>• 45,000 personas usuarias de bonos de capacitación a través del Programa valoran de transparente la gestión de INDE - PROSEDE.</li> <li>• 15 artículos y entrevistas publicados en los medios de comunicación.</li> <li>• 6 reportes emitidos con información sobre las necesidades de SDE a los empresarios levantado por los promotores del Programa.</li> <li>• 190 ICAT's activas, utilizan la información sobre necesidades de SDE emitida por el software de los promotores del Programa.</li> <li>• 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.</li> </ul>

**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 91 pequeñas y medianas empresas usuarias de bonos de diagnósticos y asistencia técnica. La muestra utilizada para realizar las encuestas 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 primer y semestre del 2009.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

- Donde:
- n = Tamaño de la muestra
  - N = Total de la población
  - Z = 1.96 (si la seguridad es del 95%)
  - p = proporción esperada (en este caso deseamos 50% = 0.50)
  - q = 1 - p (en este caso 1-0.50=0.50)
  - d = Precisión (en este caso deseamos un 0.10)

$$n = \frac{(1,930) (1.96)^2 (0.50) (1-0.50)}{(0.10)^2 (1,930-1) + (1.96)^2 (0.50) (1-0.50)} = \frac{1,852.8}{20.25}$$

**n = 91** Tamaño de la muestra

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>
19 Finca Agropecuaria	4 Mueblerías 3 Panaderías 3 Textil vestuario 1 Elaboración de Rosquillas 2 Elaboración de Repostería 2 Procesadora de alimentos 2 Taller de Calzado 1 Producción y comercialización de Cerdos 1 Fábrica Elaboración de camas 1 Elaboración y Venta de artesanías	4 Farmacia 5 Ferreterías 3 Pulperías 3 Comedores 1 Refresquería 2Tragamoneda 2 Tienda de electrodomésticos 1 Venta de accesorios para computadoras. 1 Carnicería 2 Venta de Repuestos y Reparación de bicicletas 3 Tiendas de calzado 1 Tienda de Libros 1 Venta de Productos farmacéuticos. 1 Ventas de medios auxiliares	1 Posada 1 Implemento ortopédico 3 Imprentas 3 Hoteles 1 Vidriería 1 Servicio de insumos médicos 4 Bares 1 Foto estudio 2 Taller de mecánica 4 Restaurantes 1 Instituto Español- Inglés
19	20	30	22
<b>Total Empresas Encuestadas: 91</b>			

### **Debilidades más relevantes en las empresas diagnosticadas**

El resultado del análisis realizado a la muestra de 91 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 82% (75 empresas) no tienen planificación de ningún tipo.
2. Un 87% (79 empresas) no tienen declarada su misión y visión
3. El 93% (85 empresas) no cuentan con un plan de capacitación del recurso humano.

4. De las 91 empresas encuestadas un 79% no posee manual de funciones
5. 93% de las empresas opera sin las prestaciones sociales de ley.
6. 87% (79 empresas) no están integradas a redes de cooperación.

#### **Área de Finanzas:**

1. El 91% (83 empresas) no cuentan con registros, ni controles contables, ni se conoce la estructura de costo de los productos y/o servicios en un 90% (82) de las empresas.
2. 67% (61) de los empresarios manifestaron estar limitado al acceso de crédito para la compra de insumos y maquinarias para el negocio.
3. El 86% (78) de las empresas no cuenta con sistema de inventario.
4. 92% (84) de la empresas no se elaboran estados financieros.

#### **Área de Producción:**

1. 75% (68) de las empresas no cuentan con procedimientos ni normas de seguridad, higiene y mantenimiento.
2. 81% (74) de las empresas no posee equipos de seguridad para los puestos de trabajo.
3. El 39% (8) de las empresas visitadas del sector manufacturero no cuentan con buenas prácticas de manufactura.
4. De las 19 empresas entrevistadas del sector agropecuario el 74% (14) 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:**

1. 89% (81) de las empresas no realizan investigación de mercado, no disponen de información relevante acerca de sus competidores, productos sustitutos y los cambios en las necesidades y preferencias del consumidor..
2. 93% (85) de las empresas desconocen la rentabilidad de sus productos o servicios.
3. Falta de imagen corporativa en el 69% (63) de la empresas monitoreadas.
4. El 90% (82) de los empresarios desconocen una herramienta o mecanismo técnico que les apoye en la fijación de precios de manera técnica.

A continuación se muestra principales debilidades encontradas en las PyME's usuarias de bonos (Cuadro No. 1).

### Principales debilidades de las PyME's por sector económico, Primer semestre 2009

**Cuadro No. 1**

Áreas	Rubros				Total	%
	Producción		Comercio	Servicio		
	Agropec.	Manuf.				
<b>Área de Dirección</b>						
No existe declaración de misión ni visión	68	53	72	62	255	36%
No se cuenta con un plan de capacitación del recurso humano	64	37	89	59	249	36%
Falta de integración a redes de Cooperación	67	26	37	31	161	23%
La planificación, la organización y el Control es escaso	53	31	18	26	128	18%
Carece de manuales administrativos escritos	40	16	36	35	127	18%
<b>Área de Finanzas</b>						
No se cuenta con registros ni controles contables	122	67	121	75	385	55%
No se analizan ni interpretan los estados financieros	60	28	67	41	196	28%
No se registran ni controlan los inventarios	52	22	59	28	161	23%
No se ejerce control sobre el efectivo	41	23	47	48	159	23%
No se cuenta con un proceso presupuestario	34	14	27	26	101	14%
<b>Área de Producción</b>						
Procesos de producción no están documentados en manuales	38	18	24	26	106	15%
No se ejerce un proceso de calidad de la producción	27	22	26	15	90	13%
La maquinaria y equipos son obsoletos	15	19	18	23	75	11%
No cuenta con procedim. ni normas de seg., higiene y maten.	7	12	20	21	60	9%
La empresa no cuenta con buenas prácticas agrícolas	44	0	0	4	48	7%
<b>Área de Mercadeo</b>						
El grado de promoción (local o exposic.) inexistente o inadecuado	31	41	58	38	168	24%
Falta de Imagen Corporativa	22	42	48	31	143	20%
No se usan medios publicitarios (radio, tv., publicidad directa)	13	22	55	41	131	19%
No se efectúan investigación de mercado	43	25	35	27	130	19%
No existen objetivos ni metas en materia de marketing	34	20	46	30	130	19%

### Implementación de las Asistencia Técnica

Una vez que las empresas se han realizado el diagnóstico y han valorado su importancia, las mismas inician un proceso de mejora continua a través de la implementación de las asesorías técnica. El resultado del análisis con apoyo del Sistema de Monitoreo & Evaluación aplicado a una muestra de 91 empresas destaca que las principales recomendaciones sugeridas en los diagnósticos e implementadas por los empresarios son:

- En el área de dirección el 27% (24 empresas) han implementado planeación estratégica permitiendo definir claramente los objetivos de la empresa. Así mismo 19% (17 empresas) han diseñado e implementado manual de recursos humanos y organigrama de la empresa.
- En el área de finanzas el 33% (30 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.

- c) En el sector agropecuario, un 84% (16 empresas) han implementado asesorías en manejo integrado de plagas en cultivos agrícolas y elaboración de alimento para ganado en época seca.
- d) En materia de mercadeo, muestra que el 35% (32 empresas) han logrado realizar a través de las asesorías investigación de mercado, un 40% (36) lograron elaborar su estrategia de imagen corporativa y elaborado su catálogo de productos.

### Principales limitantes de las PyME's por sector económico, Primer semestre 2009

Cuadro No. 2

Áreas	Rubros				Total	%
	Producción		Comercio	Servicio		
Área de Dirección	Agropec.	Manuf.				
Planeación estratégica o declaración de la misión ni visión	9	13	24	13	59	8%
Diseño e implement. Manual RRHH y organigrama de la empresa	0	9	6	10	25	4%
Elaboración de manuales y procedimientos administrativos	5	4	11	5	25	4%
Elaboración del Plan de negocios	3	2	5	6	16	2%
Diseño e implement. políticas promoción e incentivos al personal	0	5	5	2	12	2%
<b>Área de Finanzas</b>						
Diseño e implementación del sistema contable	16	25	38	29	108	15%
Diseño e implementación de un sistema de inventario	36	4	18	5	63	9%
Cálculo y análisis de la estructura de costos	1	6	7	8	22	3%
Análisis e interpretación de los estados financieros	1	0	3	2	6	1%
Diseño e implement. De sistemas y/o manual de control interno	0	2	3	1	6	1%
<b>Área de Producción</b>						
Programa de Selección y Mejoramiento del Hato	49	0	0	0	49	7%
Sanidad Animal	38	0	0	0	38	5%
Manejo Agronómico de los cultivos tropicales	37	0	0	0	37	5%
Manejo Agronómico de granos básicos	33	0	0	0	33	5%
Elaboración de concentrados caseros	21	1	0	1	23	3%
<b>Área de Mercadeo</b>						
Estrategias para el aumento de las ventas	6	2	5	6	19	3%
Investigación de mercado	0	1	11	5	17	2%
Estrategias para el aumento de las ventas	3	2	6	6	17	2%
Elaboración del plan de mercadeo y ventas	1	5	4	2	12	2%
Plan de comercialización de la empresa	2	0	6	0	8	1%

Del total de empresas PyME's usuarias de bonos PROSEDE (699) registradas en el primer semestre 2009, el 68% (472) se han realizado más de una asistencia técnica, tal como lo muestra el cuadro anterior. Así mismo se observa las acciones de asesorías técnicas que más se han ejecutado por áreas (Dirección, Finanzas, Producción y Mercadeo) en la empresa.

### **Comportamiento comparativo de los indicadores de desempeño empresarial**

De acuerdo a los resultados obtenidos, de las 91 empresas en el primer semestre del año, se observa que el 71% (65 empresas) después de utilizar los bonos de PROSEDE **incrementaron sus utilidades** (Tabla No.1), resultado de un mejor uso de sus recursos, eliminando costos innecesarios y una atención en aquellos productos que generan un mayor valor agregado.

Tabla No.1			
Período	Comportamiento de las Utilidades		
	Aumento	Reducción	Sin Cambio
Julio - Dic. 2008	68%	11%	21%
Enero - Jun. 2009	71%	16%	13%
Variación (%)	3%	5%	-8%

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

Tamaño muestra 1er. Semestre 2009: 91 empresas

En términos relativos se incrementó la cantidad de empresas que registraron reducción en sus utilidades representado el 16%(15) de las 91 empresas analizadas para este semestre, como consecuencia en el alza de los costos de materia prima, esto no ha permitido aumentar sus utilidades incidiendo en gran medida en el **incremento de los costos de producción** con un porcentaje del 92% (84 empresas), ver Tabla No.2.

Tabla No.2			
Período	Costos de Producción		
	Aumento	Reducción	Sin Cambio
Julio - Dic. 2008	88%	3%	9%
Enero - Jun. 2009	92%	0%	8%
Variación (%)	4%	-3%	-1%

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

Tamaño muestra 1er. Semestre 2009: 91 empresas

Con la apertura de mercados las empresas tienen un gran reto para competir adecuadamente, la calidad se convierte en el primer requisito de entrada a los grandes mercados, en ese sentido los empresarios han tomado conciencia de la importancia de mejorar si desean sostenerse en el mismo, esto se refleja en la tabla No.3, donde un 74% (68 empresas) mejoraron sus productos, pasando de buenos a muy buenos y un 11% (10 empresas) a excelente., este impacto no solamente ha sido resultado de una mejora en sus procesos de producción sino también de una colaboración de todo el personal con responsabilidad y compromiso, una mejor comunicación, información, prevención de errores y sobre todo seguimiento de resultados.

**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	3%	0%	-3%	Alto
Bueno	36%	15%	-21%	Alto
Muy Bueno	56%	74%	18%	Alto
Excelente	5%	11%	6%	Medio

Tamaño muestra 1er. Semestre 2009: 91 empresas

**Aspectos Contables y Controles Internos de las Empresas**

De acuerdo a los resultados (ver tabla No.4), antes de recibir los SDE el 75% (68 empresas) no tenían ningún tipo de registro contable, después de recibir los servicios, el 43% (39 empresas) han implementado algún *tipo de registro y control contable y elaborado su estructura de costos*, reduciendo a un 32% (29) 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	75%	43%	-32%	Alto
Libros o cuadernos de ingresos y egresos disponibles pero solo en función de cumplir con exigencias externas	13%	25%	12%	Medio
Libros o cuadernos de ingresos y egresos disponibles y además elaboración de flujos de caja	3%	18%	15%	Medio
Registros contables completos y elaboración de flujos de caja regularmente para la gestión de la empresa	9%	14%	5%	Bajo

Tamaño muestra 1er. Semestre 2009: 91empresas

De la misma muestra, antes de usar los bonos PROSEDE únicamente el 9% (8) de las empresas llevaban registros contables completos y elaborado sus estados financieros, con el uso de los bonos el 14%(13 empresas) han implementado sus registros contables completos y elaborado flujos de caja regularmente, aumentando a un 23%(21) las empresas que llevan sus aspecto contables completos. Permiéndole identificar el estado en que se encuentra su negocio. Asimismo, algunos empresarios han logrado obtener crédito para mejorar la infraestructura física de su negocio y realizar nuevas alianzas con proveedores para la compra de materia prima.

## Controles Internos

Tabla No.5

Indicadores	Antes de las Asesorías	Después de las Asesorías	Variación Porcentual	Valoración del Cambio
<b>Manejo de Materiales</b>				
Inexistentes	32%	16%	-16%	Medio
Rudimentarios	34%	17%	-17%	Medio
Parciales	25%	46%	21%	Alto
Completos	9%	21%	12%	Bajo
<b>Procesos de Producción</b>				
Deficiente	0%	0%	0%	Bajo
Regular	14%	0%	-14%	Medio
Bueno	66%	31%	-35%	Alto
Muy Bueno	20%	69%	49%	Alto
<b>Pérdidas de Materiales y Productos</b>				
Altas	5%	0%	-5%	Alto
Medianas	64%	19%	-45%	Alto
Bajas	31%	81%	50%	Alto

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

La **Implementación de Controles Internos** se ha convertido en una herramienta útil mediante el cual los propietarios logran una conducción ordenada y eficiente de sus negocios. Como resultado de las asesorías técnicas han reducido la pérdida de materiales y productos (Tabla No.5), se observa una variación porcentual del 16%, antes de recibir las asesorías técnicas únicamente el 9% (8) de las empresas tenían control sobre el manejo de materiales, después de recibir los SDE la cifra creció a 21% (19) de las muestra de empresas monitoreadas.

Se han dado cambios positivos en los **procesos de producción**, un 66%(60) de los empresarios antes de recibir las asesorías técnicas realizaban procesos de producción catalogados como buenos, posteriormente dichos procesos se lograron mejorar sustancialmente, clasificándolos como muy buenos en un 69%(63) de las empresas, mejorando por ende la calidad de sus productos.

La reducción en la **pérdida de materiales y productos** ha sido también el resultado de la implementación de procesos productivos más eficiente. De la muestra, antes de las asesorías técnicas solamente 31% (28 empresas) tenían control en las Pérdidas de Materiales y Productos, después de utilizar los SDE el 81%(74) logró controlar las pérdidas de materiales y productos, aumentando en 50% (46) 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
<b>Limpieza y Orden en la empresa</b>				
Deficiente	2%	0%	-2%	Bajo
Regular	14%	5%	-9%	Medio
Bueno	61%	31%	-30%	Alto
Muy Bueno	23%	64%	41%	Alto
<b>Seguridad Laboral</b>				
Deficiente	2%	0%	-2%	Bajo
Regular	11%	5%	-6%	Medio
Bueno	65%	36%	-29%	Medio
Muy Bueno	22%	59%	37%	Alto
<b>Situación Ambiental</b>				
Deficiente	0%	0%	0%	No hay
Regular	6%	3%	-3%	Medio
Bueno	70%	25%	-45%	Medio
Muy Bueno	24%	72%	48%	Alto

Tamaño muestra 2do. Semestre 2008: 114 empresas

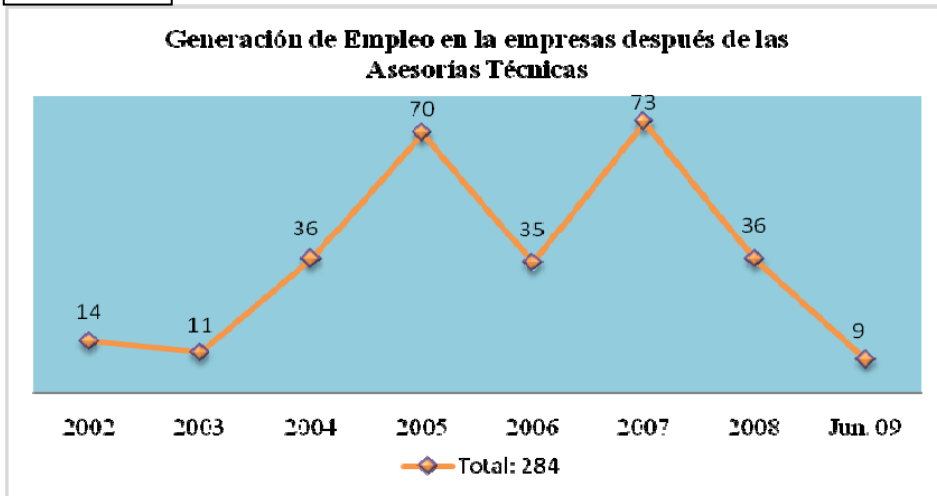
Los principales avances en el tema de *Ambiente y Seguridad Laboral* (Ver tabla No. 6) son los siguientes: antes de las asesorías técnica solamente el 23% (21 empresas) ejercían control en la limpieza y orden de la empresa, después de utilizar los bonos PROSEDE el 64% (58 empresas) han mejorado la limpieza y orden en la empresa, incrementado la cantidad de empresas que han mejorado los aspecto de limpieza en 41% (37 empresas).

Así mismo, el 59% (54 empresas) han mejorado en cuanto a *seguridad laboral* pasando de bueno a muy bueno, incrementando en un 37% (34 empresas) que han aplicado las asesorías técnicas recomendadas con los bonos del Programa. De la misma muestra el 48% (44 empresas) han mejorado la situación ambiental de la empresa pasando de regular a bueno y bueno a muy bueno.

**Generación de Empleo**

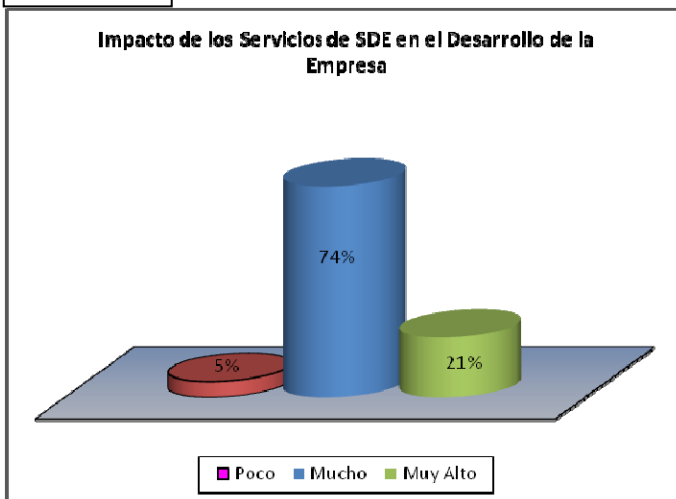
El efecto de la crisis económica mundial empezó a surtir efecto en la economía nacional, sobre todo en la industria textil que ha representado en los últimos años el 37% de las exportaciones totales y en materia de generación de empleo, el 30% de la población ocupada en el sector manufacturero.

Gráfico No.1



De 91 empresas monitoreadas durante el primer semestre 2009 solamente el 21%(19 empresas) que se han realizado diagnóstico y aplicado las recomendaciones de las asesorías técnicas han generado 9 nuevos puestos de trabajo, las que se distribuyen de la manera siguiente: 5 en producción, 1 en ventas, 1 en administración y 2 en el área de dirección. Si comparamos estos resultados con el segundo semestre 2008 con un total de 13 nuevos puestos de trabajos, se refleja una disminución del 31%(4) reducción que según los empresarios se debe a los altos costos de los insumos para producir, viéndose obligados a reducir sus costos de operación y recurrir a los cortes de personal.

Gráfico No.2



Según los resultados del gráfico No.2 se puede observar que el 74% de los empresarios valoraron el impacto de los SDE como **mucho**, ya que adquirieron nuevos conocimientos que les permitieron mejorar la operatividad en sus negocios, implementar registros contables, elevar sus utilidades, sus ventas, entre otros. El 21% manifestó que el impacto fue **Muy Alto**, estos empresarios consideran que el Programa debe seguir apoyando a las PyME en Nicaragua, para que sea un proceso de mejora permanente y que a la vez permita monitorear de forma sistemática el impacto y los cambios que las empresas experimentan una vez que el empresario recibe los servicios. Un 5% manifestó que el impacto fue **poco**,

por la falta de interés del propietario del negocio en darle continuidad a los servicios o porque los consultores que le estaban brindando los servicios no finalizaron la acción por motivos desconocidos.

### **Demandas de otros servicios que no sea financiamiento por los usuarios de Bonos**

En el presente informe se quiso obtener información sobre las principales demandas de otros servicios que los empresarios MIPyME's usuarios de bonos manifestaron durante las entrevistas realizadas para el monitoreo correspondiente al primer semestre 2009.

El 83% (76) manifestaron que les gustaría obtener apoyo para compra de insumos y acceso a mejor tecnología para sus negocios que les permita ser más competitivos en el mercado.

67% (61) de los entrevistados expresaron que sería recomendable darle un acompañamiento o seguimiento de las asesorías técnicas, pues el tiempo estipulado para analizar el impacto de los SDE en las empresas MIPyME's es muy corto quedando las acciones en algunas ocasiones incompleta.

### **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 vrs. Julio-Diciembre 2008)**

Tabla No.7

Clasificación	Ventas Jul-Dic. 08	Ventas Ene-Jun. 09	Porcentaje de Variación
<b>Total Horas</b>	<b>69,915</b>	<b>63,350</b>	<b>-9.4</b>
<b>Total Horas Con Bonos</b>	65,385	60,140	<b>-8.0</b>
<b>Total Horas Sin Bonos</b>	4,530	3,210	<b>-29.1</b>
<b>Capacitación</b>	<b>33,760</b>	<b>25,900</b>	<b>-23.3</b>
<b>Con Bonos</b>	30,900	24,360	<b>-21.2</b>
<b>Sin Bonos</b>	2,860	1,540	<b>-46.2</b>
<b>Diagnósticos</b>	<b>5,245</b>	<b>5,350</b>	<b>2.0</b>
<b>Con Bonos</b>	5,125	5,230	<b>2.0</b>
<b>Sin Bonos</b>	120	120	<b>0.0</b>
<b>Asistencia Técnica</b>	<b>30,910</b>	<b>32,100</b>	<b>3.8</b>
<b>Con Bonos</b>	29,360	30,550	<b>4.1</b>
<b>Sin Bonos</b>	1,550	1,550	<b>0.0</b>
<b>Muestra: 20 Icat's</b>			

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 94% del total vendido y el 6% de las ventas sin bonos, si lo comparamos con sus ventas en el II semestre 2008, hubo un descenso del 9.4% del total de sus ventas con y sin bonos.

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, Planes de Negocio, Gestión de la Calidad, entre otros.

Con la medición de este indicador se ha tenido el inconveniente que los oferentes de SDE en su mayoría no lleva control de sus ventas, limitando su debido análisis. Al revisar lo anterior es importante insistir con las ICAT's llevar un control y registro permanente de los servicios ofrecidos.

**INDICADOR 2:** Disminución del porcentaje de subsidio sobre el volumen de ventas de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

En la tabla No.8 se muestra una disminución del 8.6% en la cantidad de participantes con bonos, y un 31.9% de incremento en la cantidad de participantes sin el uso del bono, lo que ha contribuido a que el porcentaje de subsidio otorgado por PROSEDE al mercado haya tenido un ligero incremento del 1% respecto al segundo semestre 2008. Sin embargo el aporte del empresario sufrió un descenso del 1% respecto al semestre anterior, pero su efecto se debe sobre todo a la devaluación de la moneda ya que los precios se fijan en moneda nacional y también hay que considerar que el hecho de presentar 2 valores para cada tipo de bonos, incide grandemente en el valor promedio de los servicios.

Tabla No.8

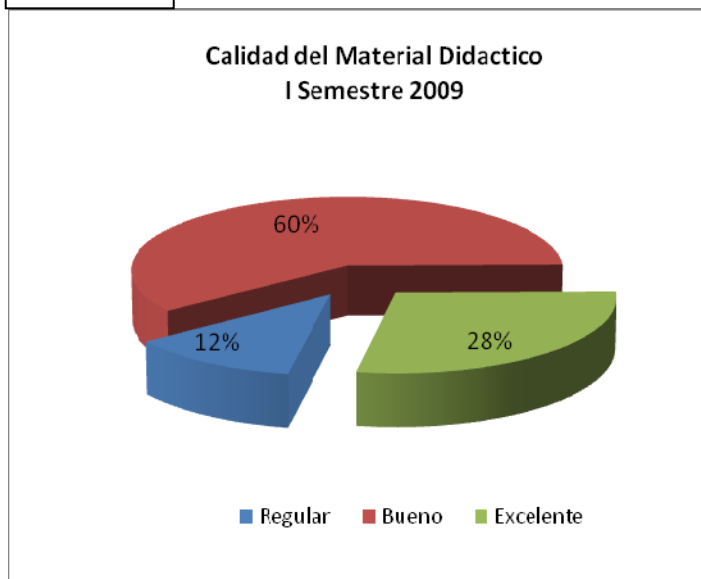
Indicadores	2do. Semestre 2008	1er. Semestre 2009	% Variación
<b>Total Participantes en cursos</b>	<b>8,714</b>	<b>8,282</b>	-5.0
Con Bonos	7,930	7,248	-8.6
Sin Bonos	784	1,034	31.9
Total Horas vendidas por ICAT's	15,199	15,268	0.5
	<b>U\$</b>	<b>U\$</b>	
Valor promedio Curso x Participante	24.25	52.56	116.8
Valor del Bono	15.08	16.07	6.6
% Subsidio participantes con bonos	57%	76%	33.3
<b>% de Subsidio</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
Al mercado total PROSEDE	76	77	1.0
Aporte Empresarios	24	23	-1.0

**INDICADOR 3:** 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 sobre la calidad de los servicios entregados por las ICAT únicamente la pueden valorar los empresarios, en ese sentido a través de la entidad de supervisión externa del Programa se tomó una muestra de 95 empresarios encuestados en el momento en que estaba recibiendo el curso de capacitación, generando los resultados siguientes:

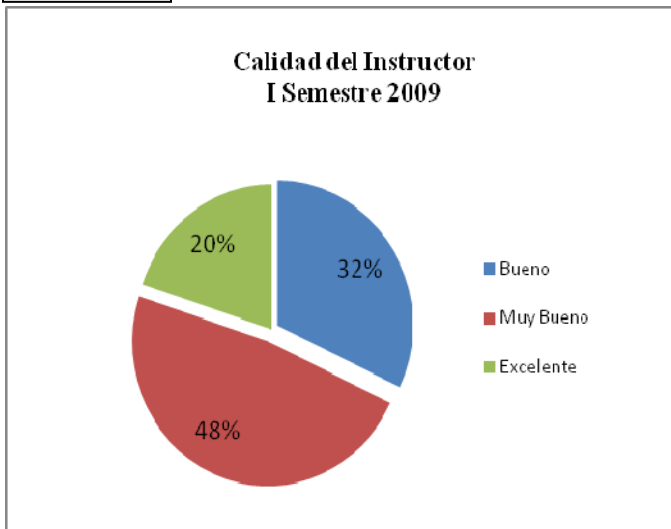
**Calidad del Material Didáctico:** La calidad del material didáctico (Gráfico No. 3) entregado por el instructor durante las capacitaciones ha sido valorada por un 60% de los participantes como *Buena*, un 12% como regular y el 28% como *Excelente*. En el caso de la valoración como regular, los participantes 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.

Gráfica No.3



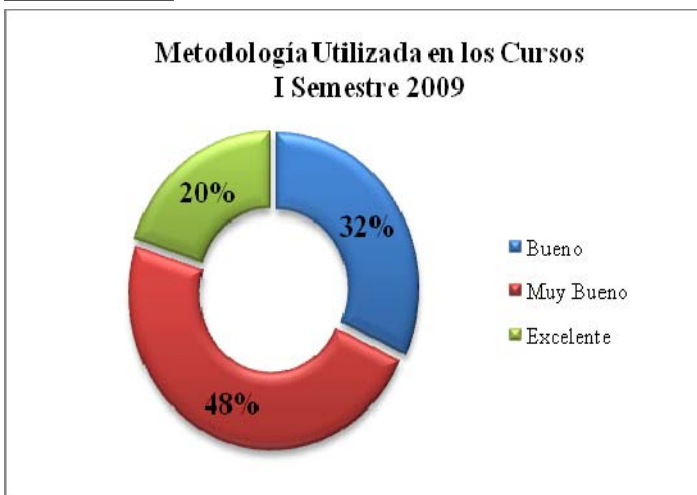
**Calidad del Instructor:** El dominio técnico y metodológico del instructor son aspectos que se conjugan al momento de evaluar la calidad del instructor (Gráfica 4), ya que contribuye sustancialmente a la fijación y transferencia de conceptos y conocimientos. Los instructores han tenido la responsabilidad de preparar y presentar, en forma amena y participativa, los contenidos y temáticas de los cursos, apoyados en sus conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para la capacitación. Los conocimientos adquiridos permiten a los empresarios implementarlos de forma beneficiosa en sus negocios. Un 48% de los empresarios valoran la calidad del instructor como Muy Buena, un 32% como Buena y un 20% como Excelente.

Gráfica No.4



**Metodología Utilizada:** La metodología utilizada en los cursos de capacitación es otro indicador que permite evaluar la calidad del servicio recibido, y es a partir de una buena metodología que se puede garantizar la transferencia satisfactoria de los conocimientos. El 48% de los empresarios la valora como Muy Buena, 32% como Buena y 20% como excelente.

Gráfica No.5



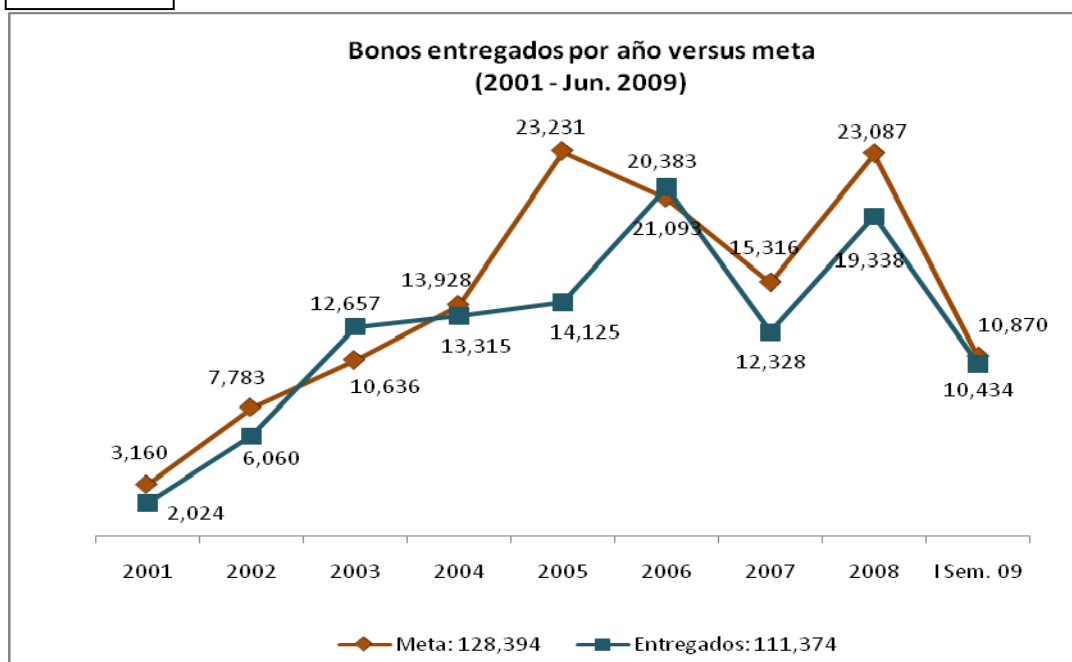
### 1.3 Cumplimiento de los Indicadores de los Objetivos Específicos

#### **Componente: Incentivo a la Demanda**

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

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

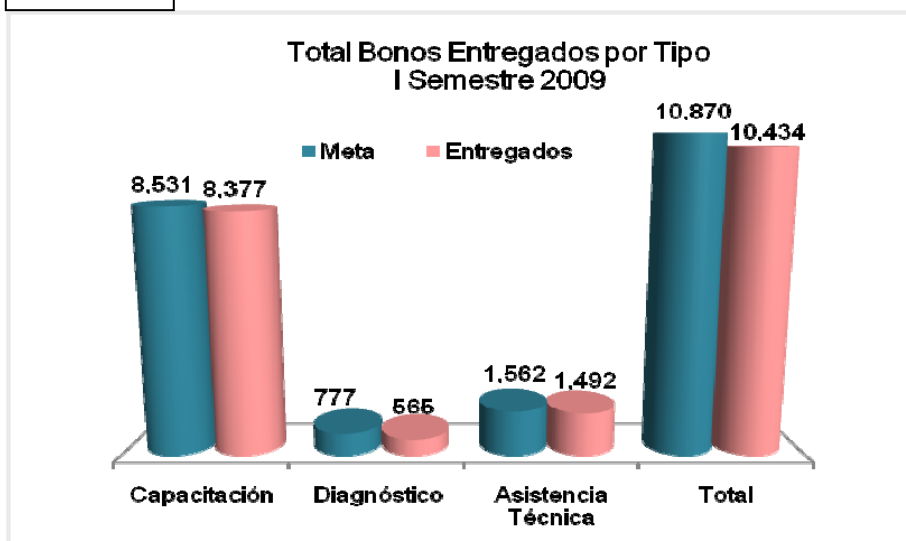
Gráfica No.6



El sistema de Bonos es uno de los modelos más eficaces para promover el mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial, permiten una rápida masificación o ampliación de cobertura de los servicios requeridos y/o demandados por los empresarios, generando una creciente presión competitiva entre los oferentes sobre la pertinencia, eficiencia y alcance de los mismos.

A lo largo de la ejecución del Programa, se logra verificar un cumplimiento del 87% de bonos entregados con respecto a lo programado (Gráfica No. 6). No obstante, si se analiza el comportamiento creciente en la entrega de bonos, se observa una contracción del mercado dentro de PROSEDE durante el 2005, como resultado del proceso de formalización a los oferentes exigido por el Programa en el primer Semestre 2005. En el caso del primer semestre 2009 presenta una tendencia creciente con un porcentaje de cumplimiento del 96% en comparación a las metas establecidas para el semestre correspondiente.

Gráfica No.7



Del total de bonos entregados (10,434), el 80% corresponden a capacitación, 14% asistencia técnica y el restante 6% a diagnóstico (Gráfica No. 7). Los bonos de capacitación muestran un cumplimiento del 98%, que representa un incremento del 12% en comparación al II semestre 2008 con 86%. Los bonos de diagnósticos experimentaron un cumplimiento del 73% y las asistencias técnicas 96%, al comparar estos resultados con los bonos de diagnósticos y asistencias técnicas entregados en el semestre anterior que mostraron un cumplimiento del 138% y 132% respectivamente, se puede observar un descenso del 65% en diagnósticos y 36% en asesorías técnicas, como consecuencia de adoptar a inicios del 2009 la promoción de los Bonos tipo 2 (C\$2,500.00) para equiparar la colocación de los mismos referente al tipo 1 (C\$3,500.00) que presentan mayor colocación, dando como resultado desmotivación de los consultores al generar menos ingresos por venta de SDE.

#### Avance y Cumplimiento en la Colocación de Bonos, I Semestre 2009

Tabla No.9

Tipo de Bonos	Programa de colocación I Sem. 09	Ventanillas departamentales Ejecutado Bonos Entregados						Colocación Real	% Ejecución Plan vs. Real
		Managua, Masaya y Granada	Estelí	Matagalpa	Occidente	Chontales	Bluefields		
Capacitación	8,531	3,802	1,288	273	2,519	367	128	8,377	98
Diagnóstico	777	256	57	30	90	125	7	565	73
Asistencia técnica	1562	579	82	133	276	335	87	1,492	96
<b>TOTAL</b>	<b>10,870</b>	<b>4,637</b>	<b>1,427</b>	<b>436</b>	<b>2,885</b>	<b>827</b>	<b>222</b>	<b>10,434</b>	<b>96%</b>
		<b>44%</b>	<b>14%</b>	<b>4%</b>	<b>28%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	

En la tabla No. 9 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 28% y 44% respectivamente.

**Bonos Entregados vrs. Bonos Rescatados, I Semestre 2009.**

Tabla No.10

Bonos Capacitación		Bonos Diagnósticos		Bonos de Asistencia Técnica		Total	
Entregados	Rescatados	Entregados	Rescatados	Entregados	Rescatados	Entregados	Rescatados
8,377	7,248	565	583	1,492	1,687	10,434	9,518
Estructura Porcentual							
80%	76%	6%	6%	14%	18%	100%	100%

Durante el primer semestre 2009, la relación de bonos rescatados versus entregados (Ver tabla No. 9) muestra un cumplimiento del 91%, para un total de 9,518 bonos rescatados.

En la estructura de distribución los bonos de capacitación tienen mayor participación, tanto en la entrega (80%) como en rescate (76%), esto obedece principalmente a lo siguiente: i) Los bonos de capacitación están orientados a los tres tipos de empresas (micro, pequeña y mediana) y el segmento que tiene mayor participación es la microempresa, ii) Los cursos son más accesibles en cuanto a costos, iii) Los empresarios logran mejorar sus niveles de ingresos a través de la diversificación de sus productos, como resultado de las capacitaciones iv) Existe una mayor labor de mercadeo por parte de los oferentes, quienes contratan promotores para poner sus cursos a disposición de los empresarios.

En el caso de los bonos de diagnóstico y asistencia técnica rescatados, éstos muestran mayor cantidad de rescate que los bonos entregados, para ello hay que tomar en cuenta que el sistema refleja a inicio de cada año algunos bonos rescatados pero que las acciones se realizaron a finales del mes de diciembre, tiempo en el que las oficinas del Programa permanecen cerradas por festividades de fin de año.

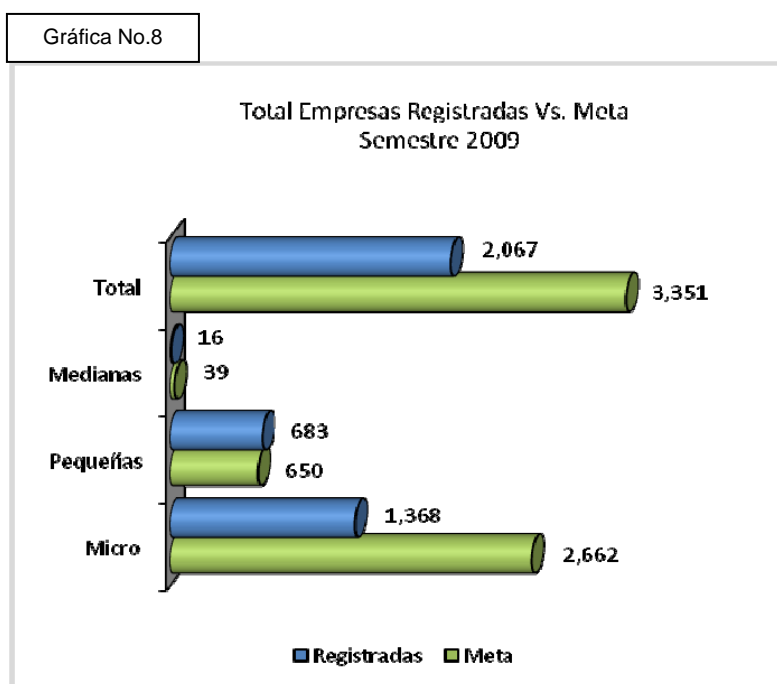
**Precio promedio de los SDE durante el primer semestre, I Semestre 2009.**

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.11

Tipo de Servicio	Precio Promedio de los servicios II semestre 2008	Precio Promedio de los servicios I semestre 2009	Variación porcentual de precios
Capacitación (cursos 20 horas)	C\$468	C\$490	4.70% incremento
Diagnóstico (20 horas)	C\$4,236	C\$3,825	9.70% disminución
Asistencia técnica (25 horas)	C\$4,638	C\$4,130	11% disminución

Durante el I semestre del año 2009 los empresarios asumieron con sus propios recursos el 31% del valor total de los cursos de capacitación, con un incremento del 4.70% en comparación al II semestre 2008, esto significa que los empresarios están dando mayor valor a los servicios de Capacitación. En cuanto al precio de los diagnósticos y asistencia técnica se registra una disminución del 9.70% y 11% respectivamente, al compararlo con el semestre anterior, esta situación indica que los oferentes disminuyeron el valor de los servicios ofrecidos, indicando que el poder de negociación de los empresarios es alto, aunado a la crisis financiera mundial que empieza a repercutir en la economía nacional sobre todo al sector MIPyME, logrando ajustar los precios de los servicios según su capacidad adquisitiva.

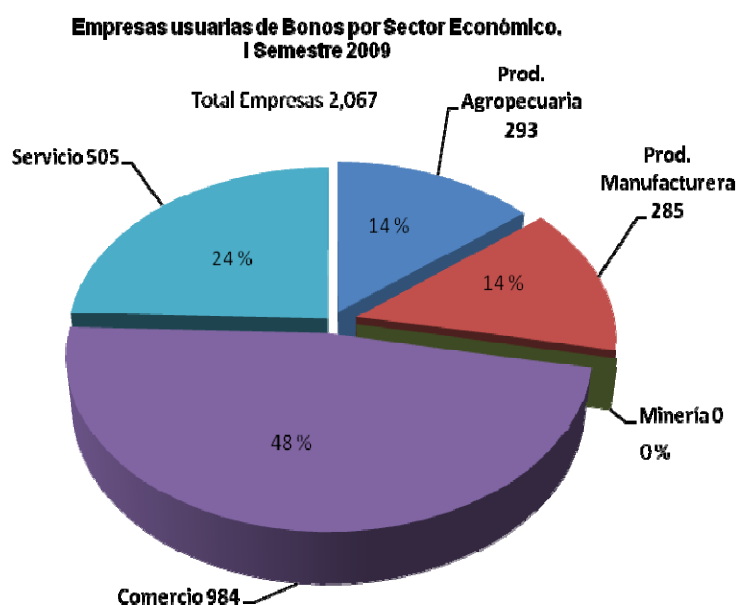


La cantidad de empresas nuevas atendidas durante el primer semestre 2009 (Gráfica No.8), asciende a 2,067, se observa un cumplimiento del 62% (2,067) en cuanto a empresas nuevas registradas vs. lo planificado (3,351). Del universo de empresas registradas en este semestre es notorio que la mayor participación de empresas está concentrada en el sector micro con 66%, siendo este sector el que más demanda capacitaciones, las pequeñas empresas tienen una participación del 33% y las medianas 1%.

Si comparamos estas cifras con los datos del Directorio Económico Urbano<sup>1</sup> la cantidad de empresas registradas en el Programa representa 1.3% de participación del universo de empresas registradas en el censo (158,859).

<sup>1</sup> Fuente: Análisis del Censo Económico Urbano Nacional, INEC – MEDE - GTZ, 1999.

Gráfica No. 9



Para el primer semestre 2009, el sector comercio registró una participación del 48%, estructura que ha tenido el mismo comportamiento durante los últimos años. En segundo lugar está servicio (24%), seguido del sector agropecuario y manufacturero con igual porcentaje de participación (14%), el sector de minería no tuvo participación en este semestre del año.

Por actividad económica la principal fuente de generación de empleo se concentra en la actividad comercial, y dentro de la actividad comercial es el comercio al por menor la que concentra la mayor cantidad de trabajadores, más del 43% de la fuerza laboral que el Directorio Económico Urbano Nacional ha logrado contabilizar del universo de empresas urbanas<sup>2</sup>.

En el Primer semestre 2009 se realizaron un total de 764 cursos de capacitación en los que participaron 8,282 personas entre propietarios y empleados, cifra que representa un sobre cumplimiento del 115% en comparación a la meta establecida para este semestre.

### Cursos realizados vrs. Planificados, I semestre 2009

Tabla No.12

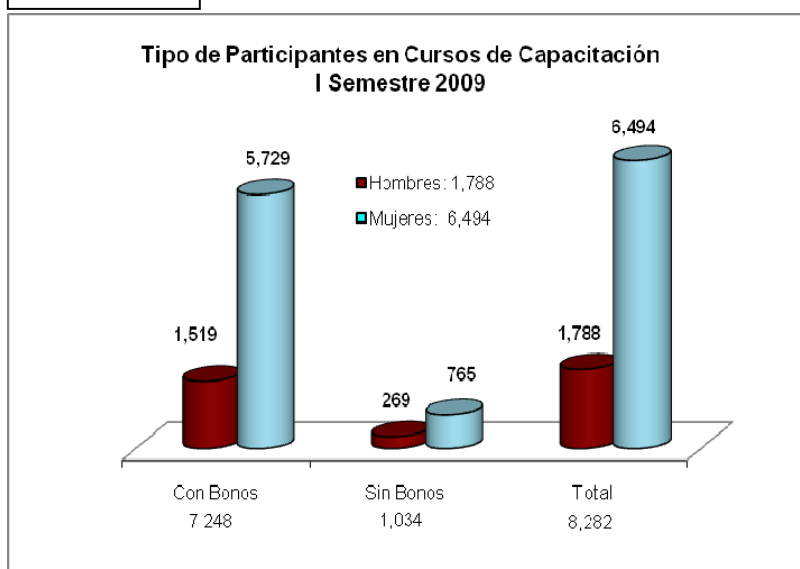
Ventanillas departamentales	Planificación POA 2009	Cursos realizados I Semestre 2009	% Cumplimiento
Managua, Masaya y Granada	241	394	163
Estelí	102	56	55
Matagalpa	45	26	58
Occidente	211	250	119
Chontales	36	26	72
Bluefields	26	12	46
<b>TOTALES</b>	<b>661</b>	<b>764</b>	<b>115%</b>

<sup>2</sup> Fuente: INEC – MEDE /GTZ (1999).

En cuanto a cursos de capacitación (Ver tabla No. 12), es importante destacar que el departamento de Managua, Masaya y Granada, registra un cumplimiento del 163% 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 119% vs. lo planificado, Matagalpa el 58% y Estelí (55%) reflejando un porcentaje similar en cuanto a realización de cursos.

Durante el primer semestre 2009, participaron un total de 8,282 personas en los cursos de capacitación (Gráfico No. 10), el 88% fueron participantes con bonos y el restante 12% pagaron el valor total de la capacitación, Del total de participantes en capacitación, el 78% son mujeres y el restante 22% 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.

Gráfica No. 10



El número promedio de participantes en los cursos de capacitación registrado en el primer semestre 2009 fue de aproximadamente 11 participantes por curso, cantidad que es consistente con el promedio de participantes registrados históricamente.

### **Participación de la mujer en Capacitación:**

De acuerdo con cifras de PROSEDE, la mujer registra para el semestre una participación de 6,494, 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.

### **Participantes por sexo y condición, en capacitación con Bonos, I semestre 2009.**

Durante el I semestre 2009, participaron un total de de 7,248 personas con Bonos, el 51% de los participantes en los cursos de capacitación son propietarios de los negocios, y el

restante 49% lo ocuparon los empleados (Tabla No. 13). 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.

Tabla No.13

Propietarios		Total Propietarios	Empleados		Total Empleados	Total participantes	
Hombre	Mujer		Hombre	Mujer		Hombre	Mujer
647	3,045	3,692	872	2,684	3,556	1,482	5,766

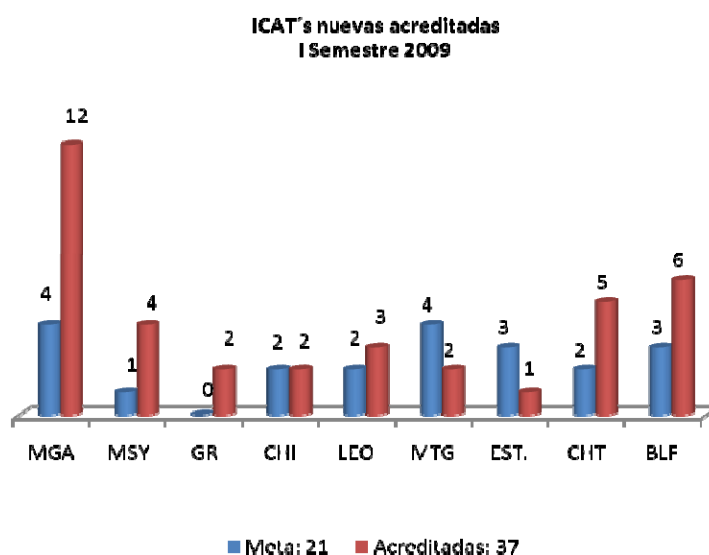
### Componente: Comportamiento de la Oferta

**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)

Durante el Primer semestre 2009, PROSEDE acreditó 37 nuevas instituciones de capacitación y asistencia técnica (ICAT's) para un cumplimiento del 176% respecto a la meta propuesta. El total de ICAT inscritas asciende a la suma de 250, de las cuales el 52% (135 ICAT's) se encuentran activos desarrollando acciones en el marco de PROSEDE.

Gráfica No.11



El sobre cumplimiento alcanzado en la acreditación se explica por las razones siguientes: i) Mayor disposición de los empresarios a invertir en compra de SDE, ii) Mayor cobertura de PROSEDE con el uso de ventanilla móvil ampliando oportunidades a la oferta, iii) Desarrollo de experiencias de consultores asociados a otras ICAT's que solicitan de forma independiente su acreditación, iv) Impacto de la difusión que hacen del Programa los Promotores departamentales y consultores activos motivando la acreditación.

### Detalle de acciones / Cursos para fortalecimiento de la Oferta

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 por los consultores acreditados al Programa y ajustados a las necesidades de la demanda.

Durante el primer semestre 2009 PROSEDE ha realizado diversas acciones de fortalecimiento de la oferta, tomando en cuenta las demandas de capacitaciones de los consultores, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios y la inserción de nuevos productos.

Tabla No.14

Cursos	Ciudad	Fecha	Cantidad de Participantes		Total
			Hombres	Mujeres	
Planes de Negocios	Managua	Mayo – Junio 09	28	18	46
Planes de Negocios	Occidente	Noviembre 2008	15	13	28
Gestión de la Calidad	Managua	Octubre 2008	13	7	20
<b>Total Participantes</b>			<b>56</b>	<b>38</b>	<b>94</b>

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

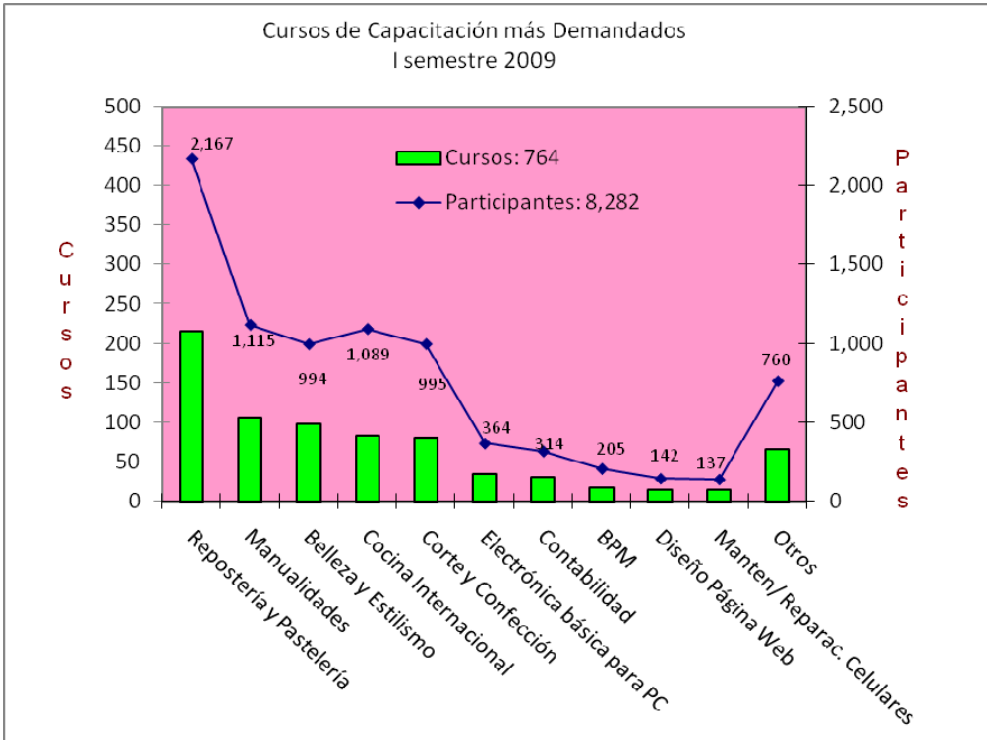
**Grado de cumplimiento del Indicador 2.3: (Oferta de SDE, Resultado 2.)**

#### **Contenidos y Metodologías:**

De acuerdo a los resultados del análisis aplicado a una muestra de 20 ICAT's durante el I Semestre 2009, se observa que un 63% de los oferentes han incrementado la oferta y variedad de sus servicios. Entre estos servicios se pueden mencionar: Elaboración de planes de negocio, Cursos de Inglés técnico para meseros y bartenders, Micro riego por goteo, manejo fitosanitario y productivo, Gestión Empresarial, montaje de página Web, 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: proyectores, pizarras acrílicas, batidoras semi-industriales, accesorios para elaboración de pasteles y repostería, cámara digital, entre otros.

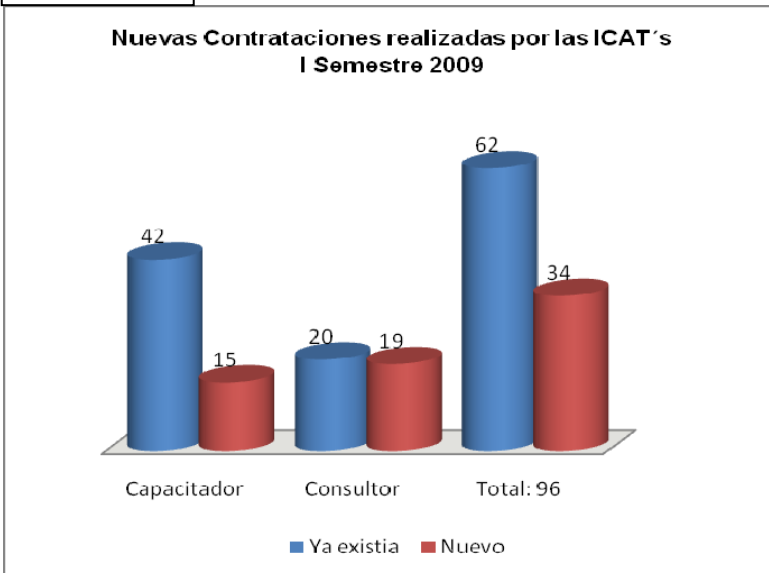
Gráfica No.12



La gráfica No.12 muestra los cursos más demandados durante el primer semestre 2009, se destacan en primer lugar Repostería y Pastelería que representa el 28% del total de cursos registrando 2,167 participantes, en segundo lugar se ubican los cursos de Manualidades con el 14% y 1,115 participantes, en tercer lugar están los Cursos de Belleza y Estilismo con 13% y 994 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 primer semestre 2009, se observa que ha incrementado en un 35% (35) la contratación de consultores acreditados por ICAT's. En ese sentido, la contratación de instructores para cursos de capacitación ha incrementado en un 36% (15 plazas) y un 95% (19) la contratación de consultores para asesorías técnicas, en comparación a los reportados al momento de su acreditación, esto como resultado de un mejor mercadeo por parte de los consultores y del incremento de demanda en los servicios de SDE.

Existen 135 Instituciones de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT's) activas, a las cuales se encuentran vinculados aproximadamente 4 consultores por ICAT's que se generan ingresos de forma sostenida vendiendo servicios de SDE dentro del mercado promovido por PROSEDE. Actualmente PROSEDE genera aproximadamente 540 empleos entre los oferentes de SDE.

La Tabla No.14 muestra el ranking de ICAT, que más bonos rescataron (Bonos presentados a cobro) durante el primer semestre 2009.

### Ranking de ICAT's por tipo de bonos rescatados

Tabla No.14

<b>Ranking de ICAT's por bonos rescatados CAPACITACIÓN</b>		
<b>ICAT</b>	<b>Departamento</b>	<b>Total</b>
Colegio Artes y Oficios Francisco Morazán	Managua	418
Thelma Lagos	Estelí	410
Creaciones Mer. & Car.	Chinandega	371
Fundación José Nieborowsky	Boaco	287
Dolores Benavidez Castillo	Estelí	283
Hanielka Cruz & Asociados	Estelí	267
<b>Ranking de ICAT's por bonos rescatados Diagnóstico y Asistencia Técnica</b>		
<b>ICAT</b>	<b>Departamento</b>	<b>Total</b>
Des. Productivo y Comercial, S.A. (DEPROCOM, S.A.)	Matagalpa	143
Instituto Rural del Trópico	Chontales	117
Néstor Chavarría & Asociados	Managua	111
Emilse Lazo Castellón	Chontales	108
Esperanza Castro	Chontales	104
Walter Omar Ramírez Marín	Chontales	88

### **Evaluación del desempeño de la entidad de Supervisión del Programa realizada a los empresarios usuarios de bonos.**

Con el fin de mejorar el desempeño de trabajo de la entidad de supervisión del Programa, se realizó encuesta a la muestra 91 usuarios de bonos en todos los departamentos en los que tiene presencia el Programa, obteniéndose los siguientes resultados:

- 21% de los encuestados considera que el desempeño laboral de la entidad de supervisión es *excelente*, el 38% *muy bueno*, 32% *como bueno* y el restante 9% como regular. En este último caso los empresarios manifestaron que el supervisor debería de capacitarse en recursos humanos, para atender con mayor amabilidad al empresario y para permitir al entrevistado mayor confianza al momento de brindar sus respuestas.
- 77% considera que las preguntas realizadas por el consultor a los empresarios es comprensible y un 23% lo considera incomprensibles, en este caso, los empresarios expresaron los siguiente: i) realizar reestructuración de las preguntas incluidas en el formato de supervisión, es decir utilizar términos más comprensibles para el entrevistado, ii) hacer preguntas que vayan acordes al tema del curso, o la acción de diagnóstico y asesoría técnicas, iii) flexibilidad en el tiempo de espera al consultor cuando se esté supervisando una acción, en algunas ocasiones surgen imprevistos que afectan el tiempo de inicio referente a los programado en el plan de actividades de las capacitaciones o asesorías técnicas.

### **Entrega de Bonos a través de Ventanilla Móvil**

#### **Ventanilla móvil PROSEDE**

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 mejorara significativamente sus negocios. Lo anterior se ha podido lograr a través de una eficaz coordinación con los oferentes de SDE que buscan sus clientes en municipios y ciudades urbanas y rurales en zonas donde PROSEDE no tiene oficinas.

El total de bonos entregados con ventanilla móvil (tabla No.15), representa el 37% del total de bonos entregados en el primer semestre 2009. Los bonos de capacitación entregados en ventanilla móvil representan el 79%, seguido de los bonos de asistencia técnica con un 14% y finalmente los bonos de diagnósticos con el 7%.

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.

Tabla No. 15

Bonos entregados en Ventanilla Móvil					
Departamento	Cant. Vent.	CAPACITACION	DIAGNOSTICO	ASIST. TECNICA	Total General
Boaco	7	395	0	0	395
Camopa	1	0	8	0	8
Carazo	9	271	2	0	273
Chinandega	2	65	0	0	65
Chontales	14	202	22	169	393
Estelí	16	844	23	6	873
Jinotega	12	94	62	104	260
León	8	323	12	47	382
Madriz	3	28	9	17	54
Ocotal	5	162	0	0	162
Managua	7	151	18	15	184
Masaya	1	0	6	15	21
Granada	2	0	17	19	36
Rivas	1	0	17	0	17
San Juan del Sur	3	132	19	23	174
Matagalpa	11	228	9	76	313
Nueva Segovia	1	5	5	3	13
R.A.A.S	4	152	17	54	223
<b>Totales</b>	<b>107</b>	<b>3,052</b>	<b>246</b>	<b>548</b>	<b>3,846</b>

**Componente: Información Referencial**

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

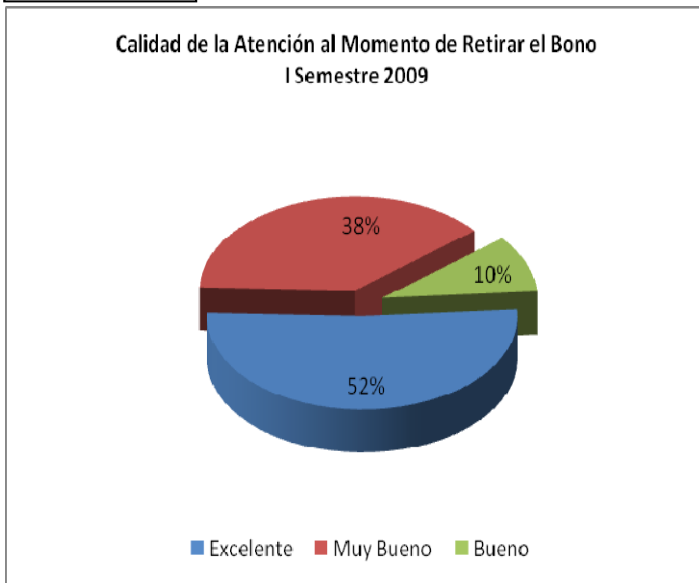
**INDICADOR 3.1:** Adecuado funcionamiento de las ventanillas de Información del Programa con datos actualizados sobre oferentes y demandantes de SDE.

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

La calidad en la atención al cliente es un aspecto de suma importancia, una muy buena atención permite que los empresarios reciban información ordenada, coherente y oportuna acerca del uso y tipos de bonos que están disponibles y los servicios que los ICAT ofrecen en el mercado. En ese sentido, la gráfica No.14 revela que el 38% de los empresarios califican la atención en la ventanilla como *Muy Bueno*, un 52% como *Excelente*, y el 10% restante como *Buena*.

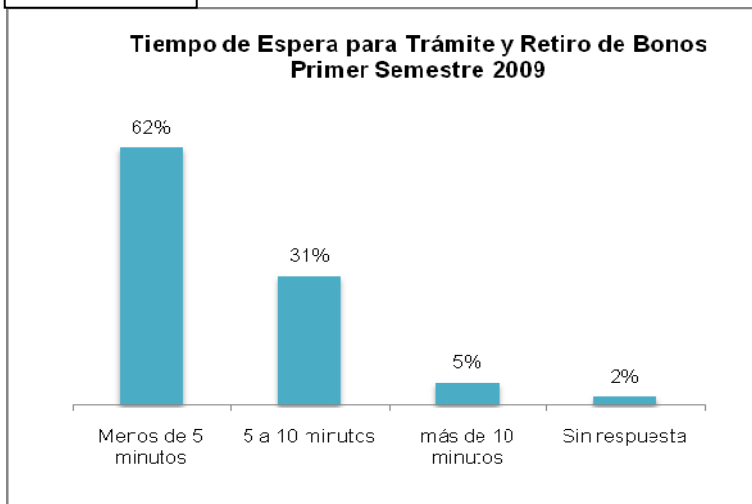
A través de las ventanillas ubicadas en los diferentes departamentos se ha logrado brindar información adecuada a los empresarios sobre los servicios de la oferta, con la finalidad que los empresarios accedan a los servicios de SDE acorde a sus necesidades y la naturaleza del negocio, esta información 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.

Gráfica No.14



Existe una opinión generalizada entre los empresarios que la atención en las ventanillas del Programa es rápida(Gráfica No. 15), ya que el 31% de los usuarios opinaron que el tiempo que utilizan para retirar un bono por primera vez oscila entre **5 a 10 minutos** , un 24% expresa que el tiempo empleado es de **Menos de 5 minutos**.

Gráfica No.15



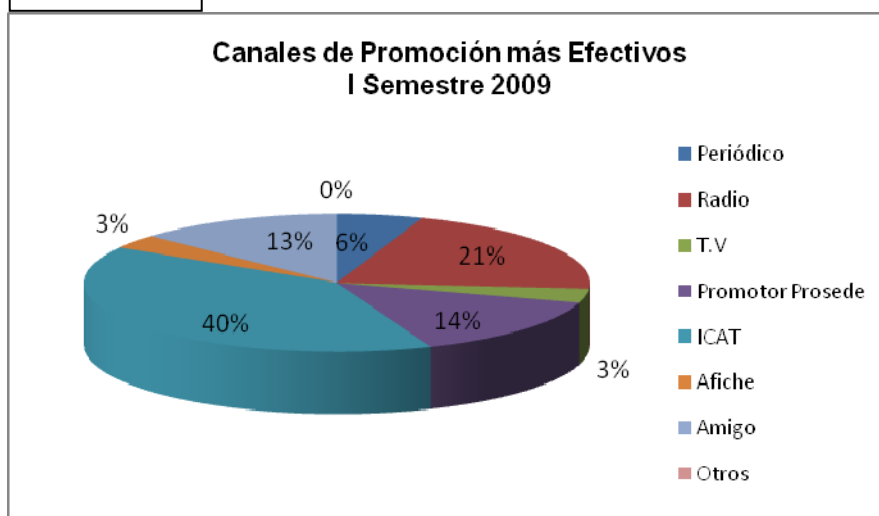
**INDICADOR 3.2:**

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)**

Desde que PROSEDE inició operación, la forma más efectiva de promoción y difusión han sido los oferentes de SDE, quienes realizan mercadeo directo con el objetivo de captar mayores clientes. Sin embargo, en los últimos años, las actividades de promoción y difusión del Programa han tenido gran incidencia, generando interés en los empresarios MIPyME's en obtener los beneficios de los bonos. En este sentido, las estadísticas revelan que de una muestra de 91 usuarios de bonos encuestados en las ventanillas del Programa, el 40% conoció del mismo por medio de la Institución de Capacitación y Asistencia Técnica (ICAT), el 47% a través de los canales de promoción y difusión del Programa y un 13% por referencia de un amigo que utilizó los bonos. Estos resultados reflejan la efectividad del plan de difusión y publicidad implementado por PROSEDE y del impacto positivo de los SDE generado en las empresas MIPyME's del país.

Gráfica No.18

**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 primer semestre 2009, PROSEDE logró transmitir un total de 10,272 cuñas radiales en todo el país. Con apoyo de las cuñas radiales, las acciones de publicidad y la promotoría realizada por las ICAT's, 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 presentaciones del Programa a empresarios y potenciales oferentes de SDE, entre otros.

Durante el primer semestre 2009 PROSEDE realizó Rueda de Negocios en San Juan del Sur, dirigida a empresarios MIPyME's del sector Turismo, Curso de Planes de Negocios, dirigido a oferentes de SDE acreditados al Programa en Managua y occidente del País, así mismo se dio Presentación del Programa a empresarios de la Ciudad de Camoapa, seminario taller sobre Gestión de la Calidad en coordinación con el MIFIC dirigido a oferentes de servicios, Convenio realizado entre INDE - PROSEDE y el Centro Empresarial Pellas, con el fin de beneficiar a empresarios del sector turístico de La Isla de Ometepe, San Juan del Sur y Rivas.



Rueda de Negocios entre oferentes de SDE y empresarios del sector turismo, San Juan del Sur, Enero 2009.



Realización del Curso Planes de Negocios impartido a oferentes acreditados a PROSEDE, Mayo 2009.

### 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 30 de Junio de 2009 se han recibido cinco desembolsos que totalizan un monto de US\$ 2093,020.17 equivalente al 42% del total del valor del convenio. La ejecución financiera acumulada desde diciembre 2007 hasta el 30 de junio 2009 (Cuadro No. 1), 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.

#### Ejecución financiera programada vrs ejecutada

Cuadro No. 1

Diciembre 2007 – Junio 2009 (US\$)

Categoría de Inversión	Ejecutado Dic. 2007 – Dic. 2008	Ejecutado Enero – Junio 2009	Ejecutado Acumulado a Junio 2009	Presupuesto Original	Ajuste al Presupuesto	Nuevo Presupuesto Ajustado	Pendiente de Ejecutar
1 Incentivos a la Demanda	796,923.30	419,081.54	1,216,004.84	3,112,986.00		3,112,986.00	1896,981.16
2 Fortalecimiento a la Oferta	12,183.69	6,260.92	18,444.61	160,000.00		160,000.00	141,555.39
3 Promoción y Difusión	152,404.97	74,623.65	227,028.62	416,764.00		416,764.00	189,735.38
4 Apoyo Técnico	215,159.77	95,945.29	311,105.06	644,782.00	2,900.00	647,682.00	336,576.94
5 Seguimiento y Evaluación	59,171.36	43,021.65	102,193.01	277,275.00		277,275.00	175,081.99
6 Equipos	71,645.06	2,176.85	73,821.91	87,970.00		87,970.00	14,148.09
7 Gastos Administrativos	98,237.59	46,184.53	144,422.12	300,223.00		300,223.00	155,800.88
Intereses Generados				17,493.91	-2,900.00	14,593.91	14,593.91
Utilidad Cambiaria				5,001.62		5,001.62	5,001.62
<b>Totales</b>	<b>\$1,405,725.74</b>	<b>\$687,294.43</b>	<b>\$2,093,020.17</b>	<b>\$5,022,495.53</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$5,022,495.53</b>	<b>\$2,929,475.36</b>

Cuadro No.2

#### Estado de inversión acumulado Ejecutado vrs. POA I Semestre 2009

Categoría de Inversión	POA 2009	Ejecutado Enero – Junio 2009	Pendiente de Ejecutar a Mayo 2009	Cumplimiento %
1 Incentivos a la Demanda	949,556.00	419,081.54	530,474.46	44%
2 Fortalecimiento a la Oferta	80,000.00	6,260.92	73,739.08	8%
3 Promoción y Difusión	160,478.00	74,623.65	85,854.35	47%
4 Apoyo Técnico	220,602.00	95,945.29	124,656.71	43%
5 Seguimiento y Evaluación	87,200.00	43,021.65	44,178.35	49%
6 Equipos	8,600.00	2,176.85	6,423.15	25%
7 Gastos Administrativos	108,312.00	46,184.53	62,127.47	43%
<b>Totales</b>	<b>\$1,614,748.00</b>	<b>\$687,294.43</b>	<b>\$927,453.57</b>	<b>43%</b>

En el rubro Incentivos a la Demanda (Cuadro 2) muestra el 44% de cumplimiento frente al POA 2009, 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 43% respecto a lo planificado, se vio afectado por el poco uso de la categoría de fortalecimiento de la oferta que registró apenas el 8% frente a lo programado y un descenso del 7% en comparación al semestre anterior. Este débil desempeño se explica en la casi nula demanda de acciones de capacitación y entrenamiento 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 ha logrado ejecutar fue por gestión e iniciativa de la Coordinación Técnica del Programa.

## **Análisis del Entorno**

Al entrar al mes de mayo del 2009, algunas señales positivas han comenzado a aparecer en el panorama económico mundial, al menos, desde la visión de los mercados. Las bolsas internacionales comienzan a recuperarse y esos son indicios de algunos cambios, y aunque todavía no se puede declarar que la economía mundial está fuera del túnel, algunos cambios positivos empiezan a surgir. Eso es un signo positivo que no se puede despreciar.

Pero en el caso de Nicaragua, que tiene una economía muy abierta, pequeña, vinculada a la economía norteamericana y dependiente de la cooperación internacional, el efecto recesivo continúa sintiéndose en las distintas actividades de la economía nacional, y las centellas al final del túnel no aparecen todavía. Por un lado, por el desfase en el tiempo que siempre se da entre las economías grandes y pequeñas, por las características propias de cada economía; y por otro, el entorno político-social del país también tiene su propio efecto en mantener el ambiente contractivo que se observa y se siente.

El riesgo país en Nicaragua se elevó en los últimos años, como consecuencia de los continuos enfrentamientos partidarios entre los poderes del Estado, y entre el gobierno y ONG, y pese a que los niveles de inseguridad económica eran mucho menores, el resultado global creció, afectando, junto con la recesión mundial, las decisiones de inversión en esta nación centroamericana

El Riesgo País de Nicaragua, un indicador que demuestra la estabilidad de la nación tomando como referencia el ambiente político, económico y financiero, se sitúa en 59.3 puntos en una escala de 100, es decir, que en relación con su nivel observado en el primer trimestre de 2008 se elevó en 20.3 por ciento, lo que significa que el país presenta un alto nivel de riesgo.

La variable riesgo político estuvo constante en 66 puntos durante los dos primeros trimestres del año, como consecuencia de algunos mandatos gubernamentales y de otras decisiones externas, pero de carácter vinculante, entre las que se encuentran las dos reformas presupuestarias.

El déficit fiscal sería financiado con 31 millones de dólares de préstamos externos del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo, mientras la deuda pública interna incrementó de 28 millones de dólares hasta 88 millones.

Las condiciones socioeconómicas relacionadas al orden político se mantienen constantes en su máximo nivel desde hace varios trimestres, aunque la inflación ha disminuido, pero el desempleo involuntario, resultante de la recesión económica mundial, ha crecido y provoca más pobreza entre los nicaragüenses.

El riesgo económico se mantuvo constante en el nivel de 22.5 puntos en los dos primeros trimestres de 2009, calificándose como muy bajo. A pesar de que el riesgo económico se mantiene bajo, algunas variables de este indicador reflejan un significativo aumento en sus niveles de inestabilidad, como es el caso del desempeño productivo del país, que experimentó una caída del 3.9 por ciento en el primer trimestre del año, confirmando el estado de recesión que se registra durante dos trimestres consecutivos con signos negativos. En relación con el Producto Interno Bruto, PIB per cápita de Nicaragua, hay una disminución de 10 dólares en comparación con el PIB per cápita de 2008, al pasar de un mil

127 dólares por cabeza a mil 117 dólares, lo que representa el apenas el 14 por ciento del ingreso per cápita promedio de todo el mundo.

Con respecto a la tasa de inflación interanual del Índice de Precios al Consumidor Nacional, redujo su nivel de 10.5 por ciento en el primer trimestre de 2009 a 4.3 por ciento en el segundo trimestre de 2009, destacando que la inflación acumulada en el primer semestre de este año es apenas de 0.15 por ciento, lo cual se explica principalmente con la caída de 4.53 por ciento de los precios al consumidor de alimentos y bebidas. Todo el mundo está experimentando una disminución de presiones inflacionarias, ya que los precios internacionales del crudo representan una caída de 50 por ciento interanual con respecto al mismo mes del año pasado.

Aunque se refleja una tasa inflacionaria casi nula, es necesario recalcar que no se está promoviendo la inversión extranjera ni la nacional, porque la demanda de mercado ha disminuido considerablemente. Tanto el déficit fiscal como el de la balanza de pagos de la cuenta corriente se encuentran en una línea ascendente.

En el cuarto cuatrimestre de 2009 se registra un incremento en el déficit fiscal, al pasar de -4 por ciento en el mismo período de 2008, a -6.2 por ciento en este año, ante el desplome de las proyecciones de impuestos a ser recaudados por el gobierno.

El déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos es de 756 millones de dólares, equivalente a 11.8 por ciento del PIB esperado para este año, afectado por la caída de 5.1 por ciento del volumen de bienes de exportación y la caída de 9.5 por ciento del valor de los productos exportados durante el primer semestre de este año.

### **Incrementa déficit de cuenta corriente**

Este déficit registró un incremento al pasar del 25 por ciento el año pasado, a 23.1 por ciento durante 2009, debido a la caída del cinco por ciento en el volumen de las exportaciones en este primer semestre y a la reducción del 50 por ciento del valor de las mismas, como consecuencia de los precios en los mercados internacionales.

En el riesgo económico destacan el moderado déficit fiscal acompañado de un gasto público que no contrarresta los efectos de la recesión económica mundial por la insuficiencia de recursos del Tesoro, y por la reducción de la cooperación para apoyo presupuestario.

Además, persiste la caída del desempeño productivo en tres trimestres consecutivos, y el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos se eleva como un porcentaje del PIB, influenciado por la reducción del volumen de las exportaciones de bienes, asociada con una menor demanda externa de los países desarrollados y la caída de los precios internacionales de las materias primas, hidrocarburos y alimentos.

### **Riesgo financiero**

El riesgo financiero pasó de ser bajo a moderado entre el primero y en el segundo trimestres de 2009, al elevarse de 27 a 30. Para que sucediera un aumento en dicho riesgo existieron cambios en ciertas variables de incidencia en el indicador, como es el caso de las reservas del Banco Central de Nicaragua, BCN.

La posición de las reservas internacionales brutas del BCN, cuyo saldo totalizó un mil 142.8 millones al 30 de junio de 2009, es apenas 1.1 millones superior a la registrada el 31

de diciembre de 2008, lo que representa 2.5 veces el monto de la base monetaria nicaragüense que es superior a la condicionalidad de 2.2 veces suscrita con el Fondo Monetario Internacional. Éste monto de reservas superior a lo establecido no es necesariamente un indicador de estabilidad macroeconómica, y que más bien son recursos estáticos que no están siendo utilizados para promover el dinamismo económico nacional. Las autoridades públicas deberían aclarar que el costo de esa medida es la desaceleración económica, porque existe un sobrecumplimiento que bien puede ser utilizado para generara empleos e ingresos a través de proyectos de inversión pública.

De igual forma, el saldo contable de la deuda externa es de tres mil 471 millones a finales de junio de 2009, equivalente de 54 por ciento del PIB esperado en este año. El pago de 52 millones de dólares en concepto de intereses y amortizaciones a los acreedores externos correspondiente al primer semestre de este año, fue igual a 5.1 por ciento de la suma del valor de las exportaciones domésticas de bienes y del valor neto de las zonas francas.

Nicaragua continúa siendo un país sin capacidad de pago y sin ser sujeto de crédito en el mercado financiero internacional. Además, que al recibir menos recursos correspondientes a donaciones externas, el país se está endeudando más, por lo que recomiendo que se disminuya el ritmo de préstamos”, manifestó Avendaño, quien aseguró que casi el 60 por ciento del PIB nacional está destinado a pago de deuda externa.

Ante el actual panorama sociopolítico que incluye el riesgo de incumplimiento de las reformas estructurales acordadas con el FMI, se podrían dejar de percibir 87 millones de dólares supuestos a desembolsarse en el segundo semestre del año en curso por parte del FMI, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo, obligando al país a un mayor endeudamiento público interno y a una reducción del gasto corriente del presupuesto nacional.