



Bélgica
socio para el desarrollo

LOUVAIN
COOPERATION



INVESTIGACIÓN

Incidencia de los Servicios de Desarrollo Empresarial

(SDE NO FINANCIEROS) EN EL CRECIMIENTO
DE LOS MYPES.



**FORTALECIMIENTO
EMPRESARIAL**



**ASISTENCIA
TÉCNICA**



**MERCADOS Y
COMERCIALIZACIÓN**



CONSULTORES

Lic. Karen Mariel Soliz Guzmán
Lic. Maria Isabel Arancibia

EQUIPO COLABORADOR

Lic. Soraya Arandía Cardozo
Lic. Julio Diez Justiniano
Lic. Mariana Vargas Zeballos
Lic. Susana Gonzales Ocampo

EQUIPO REVISOR

Dr. Marco Antonio Herbas Justiniano
Gerente Técnico y Desarrollo Institucional
APROSAR

Ing. Daniel Perez Cueto Eulert
Director Regional para América Andina
Louvain Cooperation

Ing. Vicente de Souza
Responsable Prog. SAE OCR-AA
Louvain Cooperation

Ing. Voronov Mirosslav Enriquez Anzoleaga
Responsable Especialista de Monitoreo
APROSAR

Lic. Soraya Arandía Cardozo
Coordinadora Unidad Desarrollo Económico
Local y Nuevas Iniciativas
APROSAR

INVOLUCRADOS

Unidades Productivas del municipio de
Oruro

Unidades Productivas del municipio de
Salinas de Garci Mendoza

APROSAR ©

Justo Flores 100 y Pedro Barrau
Urbanización Challacollo
Zona Sud
Oruro- Bolivia

CONTACTO

www.aprosarbolivia.org.bo
contacto@aprosarbolivia.org.bo
www.facebook.com/aprosarbolivia

591-2-5263622
591-2-5263605



6 Introducción

Consideraciones sobre el modelo de Desarrollo Económico Local implementado

10 Justificación

Factores y variables que orientan el accionar del proyecto y su implementación

12 Planteamiento del Problema

Enfoque del problema abordado por el proyecto

15 Formulación del Problema

Determinación de objetivos y su abordaje

16 Marco Metodológico

Enfoque metodológico para el abordaje del estudio.

17 Marco Referencial

Análisis de la población objeto del estudio y sus particularidades.

22 Análisis de Resultados

Presentación de hallazgos y resultados del estudio

47 Discusión

48 Conclusiones

49 Recomendaciones



PRÓLOGO



Parecerá paradójico que comience hablando de que todos los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes, y de carácter progresivo, cobijan a todos los seres humanos en igual medida, y se aplican a todas las personas sin importar la edad, la raza, el género, la religión o la nacionalidad, se consideran indivisibles e interdependientes porque tales derechos no se pueden fraccionar, o priorizar unos frente a otros, y se enmarcan en la propia "Dignidad de las personas", si bien estas nociones un "relativamente recientes", es importante anotar que la lucha por los derechos es un proceso que viene de tiempo atrás, y que se expresa en todas las manifestaciones humanas que han buscado liberarse de alguna opresión o injusticia, que han tratado de satisfacer una necesidad o han querido mejorar las condiciones de vida de las personas.

Consecuentemente el sentido de estas luchas podemos encontrarlo en la necesidad de reivindicar la "dignidad humana", entendida como un valor inherente a todos los seres humanos, que se basa en el respeto y la libertad de mujeres y hombres. Sin embargo por desviación positiva son los grupos indígenas, las mujeres y las grandes y pequeñas diversidades los que sufren discriminación, la misma que se manifiesta claramente en la "negación de los derechos económicos" sobre todo de las mujeres o la invisibilización de su trabajo en el quehacer cotidiano, y en su aporte en la economía familiar fundamentalmente.

El presente documento, busca de una forma concreta identificar los esfuerzos desarrollados por las mujeres en el ámbito económico y visibilizar este importante aporte, poniendo de relevancia que la dignidad como concepto y construcción de las propias mujeres, es el fundamento para el ejercicio pleno de los derechos humanos.

Dr. Marco Antonio Herbas Justiniano
Gerente Técnico y Desarrollo Institucional
APROSAR

PRESENTACIÓN



Gracias al apoyo de la Dirección de la Cooperación Belga al Desarrollo, el asocio de Louvain Coopération au Développement (LC) y la Asociación de Promotores de Salud de Área Rural (APROSAR) llevan adelante en Oruro un Programa de Seguridad Alimentaria y Económica desde hace años. Así, y reconociendo el papel que desempeñan las MiPyME en la creación de empleo y generación de valor agregado, se encaminan acciones bajo el enfoque de Ventanilla Económica Local y articulación de servicios de desarrollo empresarial (SDE), buscando que estas MiPyMES funcionen de manera más eficiente y con mayor productividad. En este marco, conscientes de que las evidencias sobre el impacto del apoyo a las PYME en la literatura son limitadas, se promueve desde el diseño de los proyectos la producción de documentos que rescaten las experiencias adquiridas.

Consecuentemente, el equipo técnico de APROSAR ha llevado adelante la presente investigación, evaluando en qué medida los SDE optimizan el funcionamiento y mejoran la posición competitiva de las MiPyMES; para ello, se ha seguido la metodología de lotes (Lot quality assurance sampling - LQAS), aplicada a 16 unidades productivas (UP) de Oruro, fortalecidas a través del proyecto CRESEER- PUENTES. Estas 16 UP fueron caracterizadas según distintos criterios; luego, su situación fue analizada (rubro, debilidades, oportunidades, requerimiento); finalmente, se recogió la percepción de cada UP tras recibir la asistencia técnica, así como una eventual diversificación de productos. Esta información fue comparada y cruzada, para la ponderación de las mejoras, el análisis de las Características Empresariales Personales individualmente, y el seguimiento a la evolución de los ingresos.

La investigación concluye que la estrategia del proyecto, desarrollando mercados de SDE sin distorsiones y orientados a la especialización de las capacidades productivas, ha incidido en la mejora y diversificación de la producción, comercialización y gestión de las UP; todas ellas han diversificado su producción y, a pesar de la crisis que vive nuestro país, han logrado incrementar sus volúmenes de ventas y por lo tanto sus ingresos.

Dado este contexto, es grato para LC presentar la investigación sobre la Incidencia de los Servicios de Desarrollo Empresarial en el crecimiento de las MiPyMES, con el ánimo de que sea transformado en valor -conocimiento aplicado, social o financiero- y aporte para la reflexión de autoridades locales y nacionales, otros actores académicos y de desarrollo, emprendedores y estudiantes.

Ing. Daniel Pérez Cueto Eulert
Director Oficina de Coordinación Regional
América Andina
Louvain Cooperation

EQUIPO DE TRABAJO - LOUVAIN COOPERATION



Ing. Daniel Pérez Cueto Eulert
Director Oficina de Coordinación Regional America Andina
Louvain Cooperation



Ing. J. Vicente de Souza T
Responsable Prog. SAE OCR-AA
Louvain Cooperation



Lic. Andrea Ramirez Rush
Responsable Programas y Presupuesto
Louvain Cooperation



Lic. Ana Maria Paco Lazaro
Asistente Administrativo Financiero
Louvain Cooperation



1



2

Introducción

Considerar al desarrollo económico local como un proceso, en el que avanzamos juntos actores públicos y actores privados. Un proceso en el que hay etapas, aprendizajes, retrocesos y conflictos, que se van corrigiendo al andar por un camino que conduce a concretar el desarrollo.



1. Participantes de los talleres de Gastronomía - Repostería brindados en ambientes de APROSAR bajo protocolos de bioseguridad.

2. Instantánea tomada del proceso de Asistencia técnica en Repostería Fina y Avanzada, brindado por el proyecto a través de herramientas digitales.

3. Inicio del ciclo de capacitación y Asistencias Técnicas con el grupo de mujeres Warmis I y Warmis II, con emprendimientos familiares y personales.



“Otra de las claves propuestas para el proceso es construir la confianza entre los actores”

considerada como un aspecto prioritario ya que los subsidios eran tomados como inversiones para el futuro; de esta forma, se prestó poca atención a las cuestiones referidas al impacto, efectividad y eficiencia. Durante los años 1980, la gama de servicios que fueron apoyados, además del crédito, se amplió sustancialmente para incluir la consultoría, la facilitación del acceso a los mercados, el desarrollo de redes y grupos, la provisión de información sobre diferentes tópicos tales como equipamiento, tecnología y mercados, así como también facilidades de planta y servicios compartidos. En particular, a medida que las metodologías para la prestación de servicios financieros (facilidades de ahorro y micro-crédito) para la PyME se han desarrollado, se ha mostrado que los servicios al sector pueden ser provistos con sostenibilidad. Gradualmente, los donantes, países receptores y organizaciones intermediarias se han mostrado más interesados en el impacto y la efectividad de costos de las intervenciones, por lo que la sostenibilidad se ha convertido en el objetivo principal en términos tanto de recuperación de costos como de capacidad institucional a nivel nacional².

En la actualidad el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha sido considerado durante mucho tiempo como esencial para el logro de objetivos de desarrollo más amplios, que en el caso de una nación incluyen el alivio de la pobreza, el desarrollo económico y el desarrollo de sociedades más democráticas y pluralistas. El apoyo de las agencias donantes para las intervenciones de desarrollo de la PyME se ha incrementado sustancialmente en las últimas décadas, habiéndose acumulado considerable experiencia en este campo. Sin embargo, se vienen registrando importantes cambios en los planteamientos adoptados. Los donantes como la Dirección General para la cooperación Belga (DGD) han apoyado el desarrollo de las PyMEs en diversas formas. Desde comienzos de 1980, el apo-

yo para los servicios financieros ha recibido especial atención, lo cual refleja el avance realizado en el diseño y prestación de éstos a las PyMEs.

La asistencia para la provisión de servicios de desarrollo empresarial (en adelante, SDE) para la PyME ha sido también popular con los donantes desde mediados de 1970.¹ Sin embargo, durante los años 1970 y comienzos de 1980, las intervenciones de SDE tendieron a verse confinadas a capacitación y tecnología y a menudo involucraban a donantes y agencias de implementación que trabajaban directamente con las PyMEs. La sostenibilidad de las intervenciones no fue

¹ Allen J. (1991); Islas Salomon; Promoción y Desarrollo de Industrias Pequeñas y de Mediana Escala. Informe final, UNIDO, Viena, Austria.

² Los beneficiarios se han convertido en Ferraro, C. y F. Gatto (2010), “Políticas de articulación productiva. Enfoques y resultados en América Latina”, en Ferraro (Comp.) Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina, documento de proyecto, FUNDES-CEPAL, Santiago de Chile.



1. *Facilitadora con amplia experiencia y especialidad en temas de Gastronomía y Alta Repostería impartiendo Asistencia Técnica*

2. *Participante de la Asistencia Técnica en Decorado y Armado de mesas de cumpleaños demostrando uno de sus productos logrados.*

1 clientes dispuestos a pagar por el costo de los servicios prestados. A inicios de esta década, se dieron grandes pasos en traducir la experiencia de los programas de crédito para las pequeñas empresas en un conjunto bien definido de principios de práctica óptima que pudieran ser ampliamente replicados, llevando así a niveles mejorados de impacto, sostenibilidad y costo-efectividad³. En 1995, la Comisión de Agencias de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa publicó una guía de lineamientos de práctica apropiada sobre principios básicos en las intervenciones basadas en financiación. En los últimos años, se ha visto un esfuerzo similar para identificar las prácticas óptimas en el área de servicios no financieros. Sin embargo, estos servicios son muchos más amplios en su gama y más complejos en términos de sus contenidos y formas de prestación. Las pautas para las intervenciones de SDE no financieros, a diferencia del caso de los servicios financieros, aún no han sido desarrolladas. El campo de la prestación de SDE sigue cambiando rápidamente a medida que las metodologías para definir y entregar servicios se vuelven más sofisticadas y más enraizadas en las realidades comerciales cotidianas de las pequeñas empresas. Este estudio espera contribuir al desarrollo de principios para una práctica óptima en la prestación de SDE, al entregar una “instantánea” del estado actual de su ejercicio, e identificando los vacíos más importantes en el conocimiento actual⁴.

En el presente documento, el término “servicios de desarrollo empresarial” (SDE) se refiere a una gama de servicios no financieros prestados a las PyMEs en varias etapas de desarrollo (incluyendo aquellas previas a su inicio). Estos servicios pueden incluir, por ejemplo, capacitación, consultoría y asesoría, provisión de información, desarrollo y transferencia de tecnología y contactos de negocios. Los SDE están orientados a asistir a las PyMEs a superar restricciones internas y externas en su desarrollo y así mejorar su desempeño⁵. El documento no contiene ningún análisis de intervenciones de SDE relacionadas con el desarrollo de infraestructura de planta. No existe una definición de PyMEs que convoque un acuerdo general, y no es la intención del presente documento de añadir otra definición a la lista ya existente y numerosa de las mismas. La siguiente es la definición abierta de la Comisión de Donantes: “El término pequeña empresa nunca ha sido explícitamente definido. La Comisión considera que este término incluye empresas formales e informales no agrícolas, que fluctúan de un tamaño micro a mediano”.

Por otra parte, los donantes apoyan el desarrollo de las PyMEs por cinco razones principales:

3 Awasthi, N.D. Murali, B.P. y Bhat, B.N. (1990); Desarrollo Empresarial y Creación de la Nueva Empresa: Experiencia del Instituto de Desarrollo Empresarial de la India, OIT, Ginebra, Suiza

4 Ferraro, C. y G. Stumpo (2010), “Las pymes en el laberinto de las políticas”, en Políticas de apoyo a las pymes en América Latina Entre avances innovadores y desafíos institucionales, ISBN: 978-92-1-323377-1

5 Kantis, H. (editor) (2004), Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional, ISBN: 1931003785, BID, Washington.

El desarrollo económico local ofrece la base para una reconstrucción gradual de la sociedad y para el desarrollo sostenible en lugares que normalmente tienden a depender de factores externos en su crecimiento



a) Su importancia para la promoción del desarrollo económico nacional y regional. Las PyMEs proveen un medio de movilizar los recursos de un país y fortalecer su capacidad para generar empleo y bienestar en beneficio general de las economías regionales y nacionales.

b) Su rol en aliviar la pobreza y asistir a aquellos que están en desventaja. Para muchos donantes el alivio de la pobreza y una distribución más equitativa de los ingresos (y oportunidades) son objetivos claves. Los programas de desarrollo de las PyMEs pueden concentrarse en potenciar a grupos específicos de la población, tales como mujeres o aquéllos marginados por la sociedad.

c) Su importancia en la transición a una economía de mercado. El desarrollo de las PyMEs puede desempeñar un rol importante en el desarrollo general del sector privado, incluyendo la promoción de la privatización.

d) Su rol en promover la democracia y una sociedad civil. El desarrollo de la PyME puede ayudar al desarrollo del sector privado y de las instituciones que promueven la participación de los empresarios en los sistemas económicos, políticos y sociales de un país.

e) Su rol en promover una estructura económica más flexible, innovadora y competitiva. En algunos sectores, las PyMEs tienen considerables ventajas comparativas con relación a empresas más grandes, lo que les permite responder más rápida y efectivamente a las tendencias cambiantes y cada vez más globales.

En este sentido la importancia percibida del desarrollo de las PyMEs en el apoyo de los objetivos de desarrollo arriba señalados se manifiesta en un incremento del compromiso de los donantes. Aunque no se cuenta con un cotejo claro de estadísticas sobre los recursos de donantes dedicados al desarrollo de PyMEs, algunos ejemplos ilustran una clara tendencia general.



El fomento del diálogo entre los diversos actores del sector privado y público puede favorecer la identificación de intereses comunes y, por ende, conducir a una utilización más eficaz de los escasos recursos

Justificación

(Visión holística)



En la actualidad al considerar el diseño de cualquier intervención para promover el desarrollo de la PyME o UP es la evaluación de las necesidades y las percepciones de des Productivas (UP). En este sentido es importante el considerar lo enunciado, las necesidades de la UP después de un proceso de diagnóstico inicial⁶. El apoyo del donante para una intervención en el desarrollo de la PyME está centrada en la creencia de que la influencia de los diferentes factores que afectan a las PyMEs puede ser cambiada positivamente para promover la mejora del desempeño. Las PyMEs o UP existen en un entorno amplio de mercado en el

⁶ Pombo González, M., H. Molina Sánchez y J. Ramírez Sobrino (2008), “Marco de los sistemas/esquemas de garantía en Latinoamérica e Iberoamérica: conceptos y características”, en Red Iberoamericana de Garantía (REGAR), Los sistemas de garantía de Iberoamérica: experiencias y desarrollos recientes, Lima.

cual la demanda por sus productos está influenciada por numerosos factores relacionados a la geografía, preferencias de los consumidores, poder de compra, comercio, clima, políticas y gobierno. Estos pueden ser clasificados generalmente como factores del lado de la demanda.

En este marco se conoce que son las Unidades Productivas, Micro y pequeñas empresas, las que conforman el grueso de los emprendimientos en el Estado Plurinacional de Bolivia. Las PyMES representan el 79% de la base de la economía boliviana y generan alrededor del 40% de los empleos nacionales⁷. Por otra parte con la crisis sanitaria y política, las pequeñas y medianas empresas UPs tuvieron que reinventarse para adaptarse a la nueva realidad.

En ese sentido, Juan Carlos Vargas, Secretario de Relaciones Exteriores de la Confederación

⁷ Datos de la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa del Estado Plurinacional de Bolivia

El Desarrollo Económico Local (DEL) es un enfoque ascendente para generar riqueza y puestos de trabajo al habilitar dinámicas económicas que se dan en determinados territorios.



1



2

de la Micro y Pequeña Empresa de Bolivia, remarca que el aporte de las PyMES es determinante en la economía nacional, y señala que muchos emprendedores migraron al rubro de los alimentos, uno de los fortalecidos durante la pandemia. “Muchos de los asociados se han cambiado al rubro alimenticio. Algunos han abierto sus tiendas de barrio, otros comercializaron productos en mercados móviles. Hay que buscar oportunidades de negocio”.

Según el Instituto Nacional de Estadística y datos del Ministerio de Desarrollo Productivo, existen 275.000 microempresarios, que generan alrededor de 2 millones de empleos. Y en ese marco, la participación de la mujer representa el 40%⁸. Entre esas pymes se encuentran las más 70.000 tiendas de barrio que forman parte de la cadena de valor de Coca-Cola, y que en un 80% son regentadas por mujeres. Por otro lado, no es ningún secreto la capaci-

dad de redistribución de las PyMES, su flexibilidad y disposición para asimilar la innovación y los cambios; elementos indispensables para sobrevivir en entorno globalizado. Uno de los desafíos que planteamos en este documento, tiene que ver con potenciar el mercado interno e incentivar la marca boliviana en el mercado local. Para ello, creemos que se debe apostar por la coordinación con los tres niveles de gobierno: municipal, departamental y nacional.

Otro desafío es llegar al consumidor, no solo por los canales tradicionales, sino también a través de las redes sociales y el Internet. “En esta cuarentena nos hemos capacitado en ventas online, comercio electrónico y aplicaciones de entrega a domicilio”, sostiene una dirigente de las Unidades Productivas UP con las que se trabaja, y no demora en agregar que considera que ese es el camino en el que todos deberían avanzar si quieren sobrevivir a la pandemia.

1. Producto muestra y resultado de la Asistencia Técnica brindada en temas de Repostería Fina

2. Participantes de los talleres de decorados de ambientes haciendo la práctica de la Asistencia Técnica recibida



1



2

Planteamiento del Problema

Los gobiernos locales pueden influenciar y respaldar las dinámicas de los mercados a través de la producción y del consumo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina y lógicamente en Bolivia. El Estado Plurinacional de Bolivia es la economía número 95 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2017 fue de 17.150 millones de euros, con una deuda del 51,26% del PIB. Su deuda per cápita es de 1.532€ euros por habitante⁹.

⁹ Sztulwark, S. (2010), "Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en la Argentina", en Ferraro, C. y G. Stumpo (comp.), Políticas de apoyo a las pymes en América Latina Entre avances innovadores y desafíos institucionales, ISBN: 978-92-1-

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Bolivia es de octubre de 2020 y fue del 0,3%. Hay algunas variables que pueden ayudarlo a conocer algo más si va a viajar a Bolivia o simplemente quiere saber más sobre el nivel de vida de sus habitantes. El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Bolivia, en 2018, fue de 3.005€ euros, por lo que se encuentra con esta cifra está en la parte final de la tabla, en el puesto 125. Sus habitantes tienen un bajísimo nivel de vida en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita.



1. Asistencia Técnica brindada en la comunidad de San Martín del municipio de Salinas de Garci Mendoza

2. Desarrollo de la Asistencia Técnica en Repostería Fina y Avanzada

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los bolivianos tienen una mala calidad de vida. Si la razón para visitar Bolivia son negocios, es útil saber que Bolivia se encuentra en el 156° puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Bolivia ha sido de 29 puntos, así pues, la percepción de corrupción de los bolivianos en su país es muy alta.

Concluido el boom de materias primas, Bolivia recurrió a un elevado gasto público y un creciente crédito interno para mantener un alto crecimiento económico a pesar de la caída de los precios y volúmenes de exportación de gas. Estas medidas resultaron en un aumento de la deuda pública y una reducción gradual de los buffers macroeconómicos acumulados en la bonanza. Por otro lado, el deterioro del contexto internacional disminuyó el ritmo de re-

ducción de la pobreza y desigualdad.

Actualmente, Bolivia está enfrentando la crisis global del coronavirus. Las autoridades han desplegado diferentes iniciativas económicas para proteger a la población más vulnerable tales como transferencias en efectivo, diferimiento de pagos de algunos impuestos y de créditos del sector financiero, y el pago parcial de las facturas de agua y electricidad. Sin embargo, la contracción económica mundial, agravada por el desplome de los precios del petróleo y las medidas de distanciamiento social, incluyendo una cuarentena nacional, ha resultado en una contracción económica y un repunte de la pobreza. Se espera que en 2020 la economía se contraiga en 7.3 por ciento y que la pobreza, medida con la línea internacional de pobreza de 5.5 dólares internacionales por día, aumente cerca de nueve puntos porcentuales, de 22 a 31 por ciento. Esto debido en parte a que el espacio de política fue limitado por los reducidos amortiguadores macroeconómicos y por dificultades para la aprobación de varios créditos externos para afrontar la emergencia. En este contexto, las autoridades recurrieron al Banco Central de Bolivia (BCB) para financiar tanto al sector público como al sector financiero¹⁰.

Dada la emergencia de salud, es menester apuntalar los esfuerzos por contener el costo humano de la crisis y sentar las bases para una recuperación económica. Los desafíos posteriores a la crisis, sin embargo, requieren que Bolivia consolide la estabilidad macroeconómica reduciendo sus déficits fiscales y externos, promueva el desarrollo de la inversión privada para diversificar la economía y generar empleos de calidad, y establecer mecanismos para proteger a los vulnerables y hacer más resilientes a las familias ante los choques.

En este sentido para afrontar la falta de competitividad de la industria Boliviana, se han elaborado diversas propuestas; siendo la más relevante, el fortalecimiento en un caso y en otro la creación de nuevos y renovados Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), que no son otra cosa que aquellos servicios externos que se ofrecen a las MiPyMES. Sin embargo esto hace propicio la siguiente interrogante:

¿En qué medida los “Servicios de Desarrollo Empresarial” optimizan el desarrollo y mejoran la posición competitiva de las MiPyMES, dentro de un mercado globalizado?

De esta manera en Bolivia se advierte una serie de instituciones (públicas y privadas) que ofrecen Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE); sin embargo, muchos de los programas de capacitación o asesorías técnicas que se ofrecen son de baja calidad o no res-

ponden a las necesidades de las MiPyMES, y los que sí cumplen con esas condiciones, suelen ser de costos altos, que algunas Unidades Productivas no están dispuestas a asumir o poder al menos en parte cubrir¹¹.

Si a nuestro análisis incluimos un criterio nos basamos en un criterio estricto de costos, seguramente la mayoría podría pensar que el llamado a brindar los SDE, debería ser el Estado sea este a nivel Nacional, Regional o en su defecto el Municipal- debido a su capacidad de subsidiar costos – pero si nos basamos en un criterio de calidad, se podría creer que es mejor que las organizaciones privadas o los oferentes privados los que en forma competitiva brinden dichos SDE, que contribuirá a que las MiPyMES puedan desenvolverse satisfactoriamente dentro de un mercado cada vez más competitivo¹².



11 Zuleta, L.A. (2011), Política pública e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia, CEPAL

12 Camuffo, A. y R. Grandinetti (2005), "I distretti industriali come economie del la conoscenza", ARGOMENTI, N° 15, Milán, FrancoAngeli Edizioni, http://www.francoangeli.it/Riviste/Scheda_Rivista.aspx?IDarticolo=26026.

1. Asistencia Técnica a beneficiarias de asociaciones y Unidades Productivas diversas, con la participación de Unidades Productivas dependientes del GADOR



Formulación Problema

4. Hipótesis.

La hipótesis de trabajo es la siguiente:

“Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) constituyen un elemento indispensable para el mejor desenvolvimiento de las MiPyMES, dentro de un mercado globalizado y altamente competitivo”.

5. Objetivos.

5.1. Objetivo General.

Determinar en qué medida los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) contribuyen al crecimiento de las MiPyMES y a su capacidad competitiva.

5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las diferentes características de desarrollo y crecimiento de las MiPyMES estudiadas en el departamento de Oruro.
- Identificar el grado de crecimiento y desarrollo de las MiPyMES en el marco del proyecto CRESEER – PUENTES.





Marco Metodológico

Metodología de lotes o Lot quality assurance sampling (LQAS). Es un método originado en la industria que resulta de utilidad en la monitorización en servicios empresariales si lo que queremos es comparar la situación actual a un estándar prefijado.

Ámbito: Se realizó en las áreas periurbanas del departamento de Oruro (corte 2018 – 2019 – 2020)

Criterios evaluados: Unidades Productivas UP que desarrollaron procesos de fortalecimiento con el proyecto PROSEDER – PUENTES.

Marco Muestral:

Cuadro N° 1: PyMES Oruro

N°	Nombre de UP (MiPyMES)	Rubro
1	OPEN	Servicios (Apoyo académico Escolar)
2	PNP E.M.A.O	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
3	ACORDE	Textiles (Corte Confección)
4	Repostería PETRY	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
5	Pastelería GATE	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
6	Pastelería MIL SABORES	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
7	Repostería SOLEDAD	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
8	Asociación Manos Trabajadoras	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
9	Repostería VICTORIA	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
10	Centro de Madres SAN FRANCISCO	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
11	Repostería ROSSEMARY	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
12	Pastelería PRISBELL	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
13	Las Delicias de LuLú	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
14	23 de Julio	Alimentos - Gastronomía (Repostería)
15	Frugozz	Alimentos - Gastronomía (Alimentación saludable - Nutrición)





Marco Referencial

Fuente: Propia

Con el propósito de contar con información del país respecto a las micro, pequeñas empresas, haremos referencia a la Ley N° 947 del 11 de mayo de 1997 la misma que devine los siguientes aspectos:

7.1. Generalidades.

Las micro y pequeñas empresas son un componente fundamental del tejido empresarial en Bolivia. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación al producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25% (América Latina), situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea (UE) donde las MIPYMES alcanzan, en promedio, el 56%. La comparación con la Unión Europea es significativa, porque en los países que forman parte de esa comunidad de Estados las MIPYMES constituyen un componente fundamental, dinámico e integrado de la estructura productiva, y las políticas implementadas para esas empresas han sido consideradas, en más de una oportunidad, una referencia para las propuestas de fomento en América Latina¹³. La alta contribución al empleo, combinada con la baja contribución a la producción, refleja brechas de productividad mayores entre unidades productivas de diferente tamaño en América Latina que en la UE.

La estructura productiva heterogénea y

¹³ CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2018a), Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital (LC/CMSI.6/4), Santiago, abril.

la especialización en productos de bajo valor agregado que caracteriza a América Latina influyen de manera decisiva sobre el desempeño de estas empresas y se manifiesta en la anterior brecha de productividad y en una muy baja participación en las exportaciones. Estos rezagos en productividad y capacidad exportadora representan uno de los aspectos de la elevada heterogeneidad estructural de las economías de la región (CEPAL, 2010). Dicha heterogeneidad es también una de las causas de la aguda desigualdad social latinoamericana, en la medida en que las elevadas diferencias de productividad (entre sectores y entre empresas) reflejan y refuerzan brechas en capacidades, en incorporación de progreso técnico, en poder de negociación, en acceso a redes sociales y en opciones de movilidad ocupacional ascendente a lo largo de la vida laboral¹⁴.

En la medida en que las MIPYMES no sean capaces de superar estas dificultades, los problemas de competitividad persistirán, generando círculos viciosos de bajo crecimiento económico, pobreza y reducido cambio estructural¹⁵. Estos aspectos hacen que las MIPYMES deban tener un rol fundamental en una

¹⁴ Albuquerque, F. (2004), "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina", Revista CEPAL, N° 82 (LC/G.2220-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), abril.

¹⁵ Andreoni, A., F. Frattini y G. Prodi (2017), "Structural cycles and industrial policy alignment: the private-public nexus in the Emilian Packaging Valley", Cambridge Journal of Economics, vol. 41, N° 3, Oxford, Oxford University Press, mayo.

1. Photo info : Ast poporum inat gra incular esimili catust omnequa menium poposta re, nirmis ocusum pubit fortemus menteriam.

2. Photo info : Ast poporum inat gra incular esimili catust omnequa menium poposta re, nirmis ocusum pubit fortemus menteriam.

3. Photo info : Ast poporum inat gra incular esimili catust omnequa menium poposta re, nirmis ocusum pubit fortemus menteriam.

estrategia que quiera alcanzar desarrollo con igualdad y que estas empresas puedan contar con políticas e instituciones a la altura de ese reto de importancia fundamental para el futuro de la región.

Un aspecto fundamental de las MIPYMES Bolivianas es su heterogeneidad. En primer lugar, encontramos Unidades Productivas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo se sitúan en una situación de informalidad (bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización, realización de actividades con bajos requerimientos técnicos, etc.). En el otro extremo, se encuentran también PYMES de alto crecimiento que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto en facturación como en creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora.

Consecuentemente el concepto de tamaño de empresa, por tanto, oculta una realidad muy diversa sobre este tipo de unidades productivas. Esta heterogeneidad condiciona el diseño de las políticas relacionadas con estas empresas. La diversidad de empresas que se engloban bajo el concepto de MIPYME desaconseja el diseño de una "receta común" para este tipo de agentes económicos.

7.2. Caracterización de las micro y pequeñas empresas.

Las Micro y Pequeñas Empresas en Bolivia, se caracterizan por:

- a) Sustentarse en el uso intensivo de la fuerza de trabajo personal y familiar del titular.
- b) Accesoriamente y en función de la demanda, incorporan eventualmente fuerza de trabajo asalariada.
- c) Combinar la actividad económica basada en el conocimiento y experiencia práctica del titular de la unidad productiva y su capacidad de gestión.
- d) Baja aplicación de máquinas y herramientas de trabajo, con limitado acceso a mercados y al financiamiento.
- e) Producen principalmente para el mercado interno, predominantemente bienes salario o servicios a sus pares micros y pequeños productores y/o a la comunidad donde actúan.
- f) Dedicarse a la actividad de transformación, comercialización de sus productos manufacturados y/o servicios.

En función de sus condiciones de producción, las Micro y Pequeñas Empresas pueden ser:

- Unidades Productivas de Subsistencia. Aquellas cuyos ingresos generados en la actividad económica no le permiten remunerar



1

- la fuerza de trabajo empleada en el mismo¹⁶.
- Unidades Productivas de Reproducción Simple. Aquellas que los ingresos generados por la unidad económica permiten solventar los costos, remunerar la fuerza de trabajo empleada incluyendo el trabajo del titular.
- Unidades Productivas de Reproducción Ampliada. Aquellas que pueden generar excedentes tales que les permiten obtener utilidades y acumular capital.

7.3. Clasificación de las micro y pequeñas empresas.

Las Micro y Pequeñas Empresas se clasifican en función a los siguientes criterios:

- a) Valor de las ventas anuales.
- b) Número de trabajadores.
- c) Patrimonio neto.

Los tres criterios anteriormente señalados, se evaluarán en forma integral y concurrente para determinar la pertenencia de las unidades productivas a las categorías de micro o pequeña¹⁷.

Los rangos de clasificación referentes al tamaño de las empresas (micro, pequeña, mediana y grande) serán establecidos por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, en coordinación con otras entidades públicas involucradas en la temática, mediante Decreto Supremo.

La clasificación establecida por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, de acuerdo a lo señalado en el presente Artículo, será de uso obliga-

¹⁶ Bellandi, M. (2003), "Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos", *Ekonomiaz*, N° 53, Bilbao, Gobierno Vasco.

¹⁷ CCI (Centro de Comercio Internacional) (2016), *Bringing SMEs onto the e-Commerce Highway*, Ginebra, mayo.



2

torio por todas las instituciones públicas y privadas a nivel nacional.

7.4. Política de desarrollo para las micro y pequeñas empresas.

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, en el marco de sus competencias, establecerá las políticas públicas de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, contemplando los siguientes componentes:

- a) Asociatividad.
- b) Acceso a mercados nacionales e internacionales.
- c) Innovación y acceso a servicios tecnológicos, capacitación y servicios en calidad, en armonía con la Madre Tierra.
- d) Formación Productiva.
- e) Apoyo al acceso de financiamiento.
- f) Infraestructura de apoyo a la producción y comercialización.
- g) Acceso a materias primas, insumos y maquinarias.

En base a los principios de proporcionalidad y equidad, tanto las políticas, planes, programas y proyectos, deberán considerar las características específicas de las Micro y Pequeñas Empresas, establecidas en el Artículo 5 de la presente Ley.

La implementación de la política pública de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, se realizará en coordinación con la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMyPE) y otras organizaciones o asociaciones que legítimamente representen los intereses del sector.

7.5. Asociatividad.

Se fortalecerán a las Micro y Pequeñas Empresas que actúen integradamente en la producción, provisión de servicios, comercialización de los productos transformados, bajo cualquier forma de asociación, a través de las políticas

1. Photo info : Ast poporum inat gra incular esimili catust omnequa menium poposta re, nirmis oculusum pubit fortemus menteriam.

2. Photo info : Ast poporum inat gra incular esimili catust omnequa menium poposta re, nirmis oculusum pubit fortemus menteriam.



de la presente Ley.

La asociatividad entre Micro y Pequeñas Empresas, no implica la pérdida de categoría como Micro y Pequeña Empresa.

7.5.1. Promoción de la asociatividad.

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, y las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus competencias, desarrollarán programas y proyectos para promover la asociatividad dirigida a las compras conjuntas, provisión de insumos y materias primas, maquinaria, producción dirigida al mercado interno y a las exportaciones.

Para la promoción de la asociatividad de las Micro y Pequeñas Empresas, el Estado promoverá e incentivará el uso de sellos y/o signos distintivos y marcas colectivas.

7.6. Acceso al mercado interno y externo.

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, y las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus competencias, promoverán espacios destinados a expandir la comercialización en el mercado interno y externo, mediante la organización de ferias productivas multisectoriales y especializadas por rubros, vitrinas comerciales, misiones comerciales, catálogos de los productos elaborados por las Micro y Pequeñas Empresas.

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, y las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus competencias, pondrán en práctica estrategias de comercialización a través de campañas de promoción de la producción nacional, en especial de la Micro y Pequeña Empresa.

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, las Entidades Territoriales Autónomas y otras entidades estatales competentes, podrán comercializar en el mercado interno y externo productos alimenticios, procesados, orgánico ecológicos, artesanías y bienes con valor agregado proveniente de las Micros y Pequeñas Empresas, destinados al consumo interno y a la exportación, a fin de articular la oferta de productos provenientes de estas unidades productivas con mercados tanto internos como externos.



7.7. Formación productiva integral.

El Estado promueve la formación productiva integral para las Micro y Pequeñas Empresas, a través de los siguientes componentes:

- Formación y certificación de competencias productivas, administrativas y de gestión para las Micro y Pequeñas Empresas.
- Asistencia técnica para las Micro y Pequeñas Empresas.

7.7.1. Certificación de competencias.

El Ministerio de Educación, coordinará con el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, a través del Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias y en relación a la formación y certificación de competencias para las Micro y Pequeñas Empresas, las siguientes funciones:

- a) Los procesos de elaboración, ajuste y validación de estándares ocupacionales de las y los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas.
- b) La evaluación de postulantes y la formación complementaria de las y los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas.
- c) Los Certificados de Competencias de las y los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas, serán emitidos por el Ministerio de Educación.
- d) La coordinación interinstitucional, se establecerá a través de un convenio entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

7.7.2. Asistencia técnica a las micro y pequeñas empresas.

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, estimulará el desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas, a través de servicios de asistencia técnica con base en:

- a) Diseño y adaptación de procesos productivos y de gestión.
- b) Capacitación en procesos productivos y de gestión.
- c) Desarrollo e implementación de proyectos demostrativos de nuevos procesos productivos y de gestión.
- d) Asesoramiento a instituciones públicas y privadas en la implementación de proyectos vinculados al desarrollo de procesos productivos y de gestión para las Micro y Pequeñas Empresas.

7.8. A que se denomina las necesidades de los demandantes PyMES

A través del tiempo las necesidades de las PyMES han sido objeto de diferentes análisis. Por ejemplo muchos autores categorizan las necesidades en torno a los factores de demanda y de oferta que influyen en el entorno PYME. El término "necesidades de las PyMES" consecuentemente se refiere entonces a los problemas específicos encontrados en el desarrollo de las empresas. Las necesidades cambian dependiendo de las circunstancias particulares de una empresa. Normalmente, el patrón de necesidades varía de acuerdo a factores tales como el sector, sexo, localidad, tamaño y etapa de desarrollo. Las necesidades no son estáticas; ellas cambian a lo largo del ciclo de desarrollo empresarial. El rango de diferentes posibilidades aquí es vasto y es peligroso tratar de generalizar la naturaleza de las necesidades de las empresas. Aun así, una práctica correcta de la evaluación hace posible que las organizaciones de SDE sean más precisas en sus análisis de necesidades¹⁸.

18 CEPAL/SEGIB (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Secretaría General Iberoamericana) (2010), Innovar para crecer: desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica (LC/G.2443), Santiago, marzo.



Es importante mencionar que no existe un modelo claro y preciso referente a las etapas particulares o tipos de empresas, aunque sí existen estructuras útiles tales como aquella desarrollada por CARE (Mc Vay, 1996) y por la Escuela de Negocios de la Universidad de Durham (Gibb, 1988) (Cuadro N° 2) las cuales pueden ser usadas para la clasificación de necesidades²⁰. Sin embargo existen muchos estudios específicos de situaciones particulares que ilustran el tipo de prioridad dada por los propietarios y gerentes de las PyMEs ante diferentes necesidades específicas (Ver Cuadro N° 3).

Cuadro N° 2 Bases para el análisis de las necesidades de una PyMEs

<p>Concepto CARE</p>	<p>Está basado en un continuo de restricciones (para el desarrollo) que pueden ser internas (capacidad), de acceso (a los servicios) y externas (tales como políticas perjudiciales o infraestructura deficiente). A lo largo de este continuo se ubican categorías más específicas: Gestión deficiente, escasas habilidades, tecnología inadecuada, estructuras de mercado poco ventajosas, infraestructura inadecuada y políticas y normas gubernamentales. Al ubicar estas restricciones (o necesidades) en una matriz cruzándolas con los instrumentos de intervención, es posible crear un cuadro general que muestre lo que están haciendo las intervenciones apoyadas por los donantes y cuáles son los problemas que están tratando de resolver.</p>
<p>El Modelo MHIR (MAIR)</p>	<p>Esta aproximación (desarrollada por la Escuela de Negocios de la Universidad de Durham) visualiza el proceso de inicio y desarrollo de una empresa como uno iterativo, que consta de varias etapas: adquisición de motivación, hallazgo de una idea, validación de una idea e identificación de recursos. Los factores clave que influyen el progreso individual a lo largo de este camino están categorizados bajo cuatro puntos principales: Motivación: razones para manejar un negocio, grado de soporte familiar y evidencia de una preparación adecuada¹⁹; Habilidades: trabajo previo, especialmente en pequeños negocios, destrezas (técnicas, de negocios, personales) y carácter; Ideas: la idea básica de negocio, las necesidades que deben cubrirse, clientes potenciales, competidores, viabilidad; Recursos: equipamiento, implementos básicos y capital. Las intervenciones SDE pueden ser agrupadas también en función de estos cuatro puntos.</p>

Fuente: Propia

Cuadro N° 3 Priorizar sus Propias Necesidades: ejemplos de Necesidades Percibidas por PyMEs

Los oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) están buscando cada vez más basar sus estrategias de intervención en un análisis detallado de las necesidades percibidas de las PyMEs. Un número de ejemplos muestran la clase de información que este tipo de análisis puede generar. Un estudio en Kenya, de 1995, encontró que los empresarios destacaban dos problemas principales: financiación y mercados (Documento de Investigación K-Rep Nro. 26, Empleo e Ingresos en Empresas Micro y Pequeñas en Kenya; Daniels, L., D. Meady M. Musinga). En Zimbabwe, una investigación similar encontró que los mismos temas - financiación y mercado - eran los problemas principales enfrentados por las PyMEs (McPherson, Empresas de Micro y de Pequeña Escala en Zimbabwe: Resultados de una Investigación a Nivel Nacional). En la República Dominicana, en contraste, la saturación del mercado y otras cuestiones relacionadas con el mercado, fueron presentadas como los problemas más acuciantes por más del 30% de los empresarios comparados con un 14% que citó la financiación. (Pons, F.M. y Martina Ortiz, Microempresas y Microempresarios, 1993-94).
 Un estudio GEMINI en Malawi encontró que el crédito era la barrera clave enfrentada por las PyMEs, pero también se registró a la falta de acceso a materias primas como una importante restricción. (Silcox, S. y otros; Documentos de Opciones Estratégicas para Instituciones de Apoyo de la Pequeña Empresa de Malawi; USAID, 1994)²¹.

Estos estudios ofrecen un punto inicial útil en el desarrollo de SDE para grupos específicos. Sin embargo, no son suficientes como para proveer un análisis lo suficientemente profundo del desarrollo de SDE relevantes y apropiados.

Fuente: Propia

Las discusiones acerca de las necesidades de las PyMEs están mayormente caracterizadas por el uso de diferentes términos los cuales a veces resultan más confusos que aclaratorios. Por ejemplo, las necesidades, problemas, restricciones y barreras se refieren esencialmente a los mismos factores que influyen el desempeño empresarial. Sin embargo, existe un conjunto específico de términos que requiere ser clarificado; este es el caso de los siguientes términos: necesidad percibida, necesidad lógica, objetiva o real y demanda.

- Necesidades percibidas/sentidas: estas son las que las PyMEs perciben e identifican como sus problemas. Reflejan el análisis inmediato que ellas hacen de su situación.
- Necesidades objetivas, reales, lógicas: estas son las que las organizaciones de SDE creen que son las necesidades de las PyMEs. Estas reflejan el análisis que estas organizaciones hacen de la situación de las PyMEs .
- Demanda: esta implica una disposición a pagar por un servicio prestado por una organización de SDE. Esto refleja no solo el análisis de las PyMEs sino también la disposición que tienen por pagar un servicio que cubra las necesidades analizadas.

En consecuencia los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) son muy diversificados. Las PyMEs se diferencian por muchos factores tales como tamaño, tipo de producto o servicio, la educación de los propios integrantes, niveles de habilidades, beneficios y redes, sector, clientes base, niveles de inversión y acceso a servicios. Sus necesidades son inevitablemente variadas y el rango de SDE que han surgido para cubrir es igualmente amplio y de difícil abordaje integral en muchos de los casos.

²⁰ Cetrangolo, O. y otros (2014), Monotributo en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Uruguay, Lima, Organización Internacional del Trabajo (OIT).

²¹ Dini, M. (2010), "Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial", serie Gestión Pública, N° 72 (LC/L.3264-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), noviembre.

¹⁹ Cimoli, M. y G. Porcile (2013), "Tecnología, heterogeneidad y crecimiento: una caja de herramientas estructuralistas", serie Desarrollo Productivo, N° 194 (LC/L.3736), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre.

Análisis de los RESULTADOS

8.1. Condiciones iniciales de las Unidades productivas (UPs) (MyPES).

Empecemos detallando las condiciones iniciales, en las cuales las Unidades Productivas desarrollan sus actividades.

Cuadro N° 4. Unidades Productivas - Condiciones iniciales

N°	Identificación de la Unidad Productiva	Producción Inicial (Rubro/Producto)	Situación inicial de la Unidad Productiva
1	Abejitas	Alimentos – Gastronomía Repostería (Empanadas)	No existe diversificación de productos. No se actualizan en nuevas técnicas en el rubro. No se realiza búsqueda de nuevos Mercados. Cálculo de costos básicos
2	OPEN	Servicios (Apoyo académico Escolar)	No sabe cómo incrementar sus clientes. Tiene una débil imagen en el mercado
3	PNP E.M.A.O	Alimentos – Gastronomía Repostería (Queque)	Cálculo de costos muy básico. Conocimiento limitado en elaboración de productos. No cuentan con un libro de Caja. No cuentan con una imagen corporativa
4	ACORDE	Textiles – Corte Confección (Poleras)	No están actualizados en las nuevas técnicas de trazado, cortado, sublimado, etc.
5	Repostería PETRI	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas)	No está actualizada en nuevas técnicas de producción y decorado. Falta de conocimiento del mercado. Cálculo de costos básico
6	Pastelería GALE	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas)	No está actualizada en nuevas técnicas de producción y decorado. Cálculo de costos de manera empírica. No cuenta con imagen corporativa
7	Pastelería MIL SABORES	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas)	Elaboración de productos de manera empírica. No tiene conocimiento de la elaboración de nuevos productos que requiere el mercado. No se actualiza en nuevas técnicas de decorado. Cálculo de costos de manera empírica. No cuenta con imagen Corporativa
8	Repostería SOLEDAD	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas)	Productos de baja calidad. No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa. Cálculo de costos de manera empírica
9	Asociación Manos Trabajadoras	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas para matrimonio)	No saben elaborar variedad de productos. No se actualizan en nuevas técnicas y decorado. No saben cómo incrementar sus clientes. Cálculo de costos empírico. No realizan un Libro Diario.
10	Repostería VICTORIA	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas para Cumpleaños)	Productos de baja calidad. No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa. Cálculo de costos de manera empírica



11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas y Queques)	No conocen la elaboración de nuevos productos. No se actualizan en nuevas técnicas de presentación y decorado. Cálculo de Costos empírico. No llevan un control de Libro Diario. No saben cómo incrementar la clientela.
12	Repostería ROSSE-MARY	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas para matrimonio)	Productos de baja calidad. No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa. Cálculo de costos de manera empírica
13	Pastelería PRISBELL	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas y Queques)	Solo sabe elaborar productos tradicionales. No se actualizó en nuevas técnicas. No realiza el Libro Diario. Cálculo de costos empírico. Requerimiento del mercado insatisfecho
14	Las delicias de LULÚ	Alimentos – Gastronomía Repostería (Tortas para cumpleaños)	Productos de baja calidad. No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa. Cálculo de costos de manera empírica.
15	23 de Julio	Alimentos – Gastronomía Repostería (Refrigerios saludables)	Solo conocen la elaboración de tres productos. Nunca recibieron una capacitación en diversificación de productos, requerida por el mercado. Cálculo de costos empíricos. No cuentan con un Libro Diario. No cuentan con una imagen corporativa
16	FRUGOZZ	Alimentos – Gastronomía (Alimentación saludable - Nutrición)	Mala calidad en atención al cliente por el personal contratado. No realiza control de inventario. Cálculo de costos básico. No realiza el control con un libro Diario

Fuente: Propia

El 100% de estas Unidades Productivas (UP), según los datos obtenidos a partir de los Diagnósticos Integrales, muestra una mono producción, (un producto desarrollado), consiguientemente no existiendo diversificación en el tipo de producto o en el sector desarrollado.

Entre los problemas identificados y que se traducirán como necesidades y que cuentan con mayor incidencia están:

- Baja Calidad del producto (poca aceptación)
- No existe diversificación ni tienen conocimientos para lograr la misma.

- Acabado de producto deficiente o malo
- Proceso productivo técnico (empírico) lo que evita sus mejoras
- No tienen conocimiento sobre manejo de registros y contabilidad básica
- No tienen conocimiento ni tampoco prácticas en marketing y atención al cliente.
- No tienen conocimiento sobre la formalización de sus actividades económicas.

Con esta información realizamos las primeras aproximaciones:



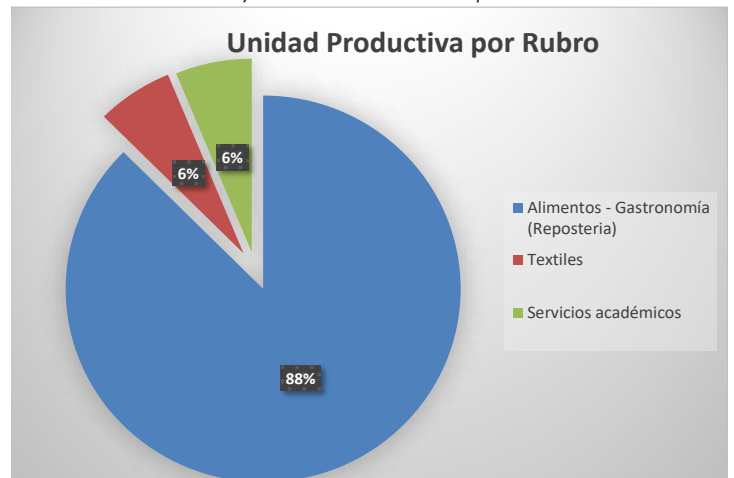
1. Certificación a profesores y Mujeres líderes que concluyeron el ciclo de capacitaciones de la Caja de Herramientas, actividad realizada en coordinación con el GADOR y la Plataforma de Desarrollo Económico Local.

Caracterización Unidades Productivas

Como nos muestra el grafico:

- El 88% (14) de las Unidades Productivas corresponden al rubro de Alimentos – Gastronomía (Repostería)
- 6% (1) de las Unidades productivas corresponden al rubro de Textiles (corte Confección)
- 6% (1) de las Unidades Productivas corresponden al rubro de Servicios (Servicios académicos).

Grafica N° 1. Unidad Productiva por Rubro



Grafica N° 2. Unidad Productiva por rango de edad

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

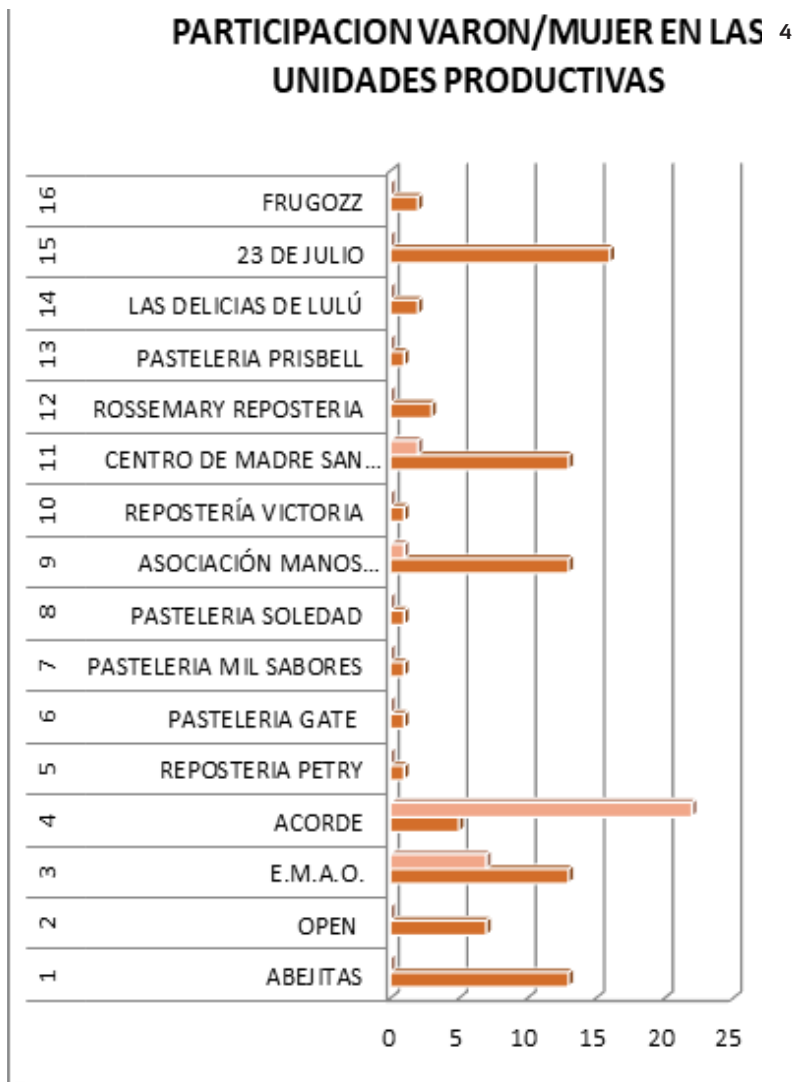
El análisis de las edades nos muestra los siguientes parámetros:

- El 50% de la población se encuentra en el rango de edad de 40 a 49 años (siendo 49 años el máximo de edad de la población muestral)
- El 37% de la población se encuentra en el rango de edad de los 30 a 39 años.
- El 13% de la población se encuentra en el rango de edad de 20 a 29 años (siendo 24 años el mínimo de edad de la población muestral).

3



Grafica N° 3. Unidades Productivas - Relación de Participación por sexo



Fuente: Elaboración Propia

En lo referente al grado de participación de hombres y mujeres al interior de las Unidades Productivas, se obtiene el siguiente hallazgo:

- Se observa una participación mayoritaria de las mujeres en relación a los hombres, teniéndose una razón de 1:2.8, es decir, por cada hombre al interior de las Unidades Productivas se tiene 2.8 mujeres, esto representa que el 74% de los integrantes son mujeres.

Grafica N°4. Unidad Productiva – Área en la que recibe Asistencia Técnica



Fuente: Elaboración Propia

8.3. Caracterización de las UP por dimensión en la que recibe Asistencia Técnica

En lo referido al área en el que recibieron Asistencia Técnica las Unidades Productivas de la población muestral se tiene:

- El 82% de las Unidades Productivas recibieron alguna Asistencia Técnica en el área de Alimentos - Gastronomía (Repostería); 6% recibió alguna Asistencia Técnica en el área de Textiles (Corte y Confección); y el 12% recibió alguna Asistencia Técnica en el área de Gestión y Organización.

8.4. Debilidades y Oportunidades de las Unidades Productivas.

Basándonos en la información que se recopila a través de los Diagnósticos Integrales, se puede sintetizar la situación en la cual se encuentra cada Unidad Productiva, en este caso nos interesa centrarnos en la información parcial referida al análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y complementando esta información con el detalle de las acciones que se requieren en su desarrollo y mejora.

Cuadro N°. 5 Análisis Situacional de las Unidades Productivas					
N°	Identificación de la Unidad Productiva	Rubro	Debilidades	Oportunidades	Área de enfoque de la Asistencia Técnica
1	Abejitas	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	No existe diversificación de productos No se actualizan en nuevas técnicas en el rubro No se realiza búsqueda de nuevos Mercados. Cálculo de costos básicos	Segmento de mercado que puede ser atendido que hasta ahora no se lo está haciendo. Desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales, para atender la necesidad de los clientes. Asistencias Técnicas especializadas. Participación en ferias. Mejora en los costos. Incremento de los ingresos	Repostería Gestión Administrativa
2	OPEN	Apoyo académico educativo	No sabe cómo incrementar sus clientes. Tiene una débil imagen en el mercado	Segmento de mercado que puede ser atendido que hasta ahora no se lo está haciendo. Publicidad por el medio adecuado. Asistencias Técnicas especializadas. Apertura de nuevos puntos. Incremento de los ingresos	Gestión Administrativa
3	PNP E.M.A.O	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Cálculo de costos muy básico Conocimiento limitado en elaboración de productos. No cuentan con un Libro de Caja. No cuentan con una imagen corporativa	Asistencias técnicas especializadas. Desarrollar productos nuevos, para clientes nuevos. Incremento de los ingresos Participación en ferias	Repostería Gestión Administrativa
4	ACORDE	Textiles (Corte y Confección)	No están actualizados en las nuevas técnicas de trazado, cortado, sublimado, etc.	Incremento de los Ingresos. Posibilidad de entrar a nichos de mercado que exigen un producto de calidad y buen diseño. Nueva tecnología. Asistencias Técnicas especializadas. Apoyo por las autoridades gubernamentales. Mayor capacidad y rapidez para cumplir con contratos. Mejorar el precio respecto a la competencia	Corte y Confección con soporte digital
5	Repostería PETRY	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	No está actualizada en nuevas técnicas de producción y decorado. Falta de conocimiento del Mercado Cálculo de Costos básico	Incremento de los Ingresos. Mejora del producto. Asistencias Técnicas especializadas. Desarrollar nuevos productos. Apertura de un nuevo segmento de mercado	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
6	Pastelería GALE	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	No esta actualizada en nuevas técnicas de producción y decorado. Cálculo de Costos de manera empírica. No cuenta con imagen corporativa	Asistencias Técnicas Especializadas. Desarrollar productos nuevos, para clientes nuevos. Incremento de los ingresos. Participación en ferias	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
7	Pastelería MIL SABORES	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Elaboración de productos de manera empírica. No tiene conocimiento de la elaboración de nuevos productos que requiere el mercado. No se actualiza en nuevas técnicas de decorado. Cálculo de costos de manera empírica. No cuenta con imagen Corporativa	Aumento de la Demanda. Incremento de los ingresos. Asistencias Técnicas especializadas Desarrollar nuevos productos, para nuevos clientes	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
8	Repostería SOLEDAD	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Productos de baja calidad No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa. Cálculo de costos de manera empírica	Asistencias Técnicas especializadas. Desarrollar productos nuevos, para clientes nuevos. Incremento de los ingresos. Participación en ferias. Precios más competitivos, por realizar un cálculo de costo correcto	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)

9	Asociación Manos Trabajadoras	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	No saben elaborar variedad de productos. No se actualizan en nuevas técnicas y decorado. No saben cómo incrementar sus clientes. Cálculo de costos empírico. No realizan un Libro Diario	Mejora de producto. Asistencias Técnicas especializadas. Promociones. Elaboración de Productos Complementarios. Incremento de los ingresos	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería) Gestión Administrativa
10	Repostería VIC-TORIA	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Productos de baja calidad. No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa. Cálculo de costos de manera empírica	Asistencias Técnicas especializadas. Incremento de los ingresos. Apertura de nuevos mercados. Precios competitivos	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	No conocen la elaboración de nuevos productos. No se actualizan en nuevas técnicas de presentación y decorado. Cálculo de Costos empírico No llevan un control de Libro Diario. No saben cómo incrementar la clientela	Apertura de nuevos mercados. Asistencias Técnicas especializadas. Nuevos productos para la venta. Mejora del producto. Promociones Incremento de los ingresos	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería) Gestión Administrativa
12	Repostería ROS-SEMARY	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Productos de baja calidad. No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa. Cálculo de costos de manera empírica	Aumento de la Demanda. Incremento de los ingresos. Asistencias Técnicas especializadas. Desarrollar nuevos productos, para nuevos clientes	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
13	Pastelería PRIS-BELL	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Solo sabe elaborar productos tradicionales. No se actualizó en nuevas técnicas. No realiza el Libro Diario. Cálculo de costos empírico. Requerimiento del mercado insatisfecho	Diversificación de productos sin perder el sabor tradicional. Elaboración de productos complementarios. Asistencias Técnicas especializadas. Incremento de los ingresos. Precios competitivos. Entrar a nuevos mercados o nuevos segmentos	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
14	Las delicias de LULÚ	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Productos de baja calidad. No conoce la elaboración de nuevos productos. No se actualiza en nuevas técnicas de presentación y decorado. No cuenta con una imagen corporativa.	Asistencias Técnicas especializadas. Mejora de los productos. Diversificación de productos. Apertura de nuevos mercados. Incremento de los ingresos	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
15	23 de Julio	Alimentos – Gastronomía (Repostería)	Solo conocen la elaboración de tres productos. Nunca recibieron una capacitación en diversificación de productos, requerida por el mercado. Cálculo de costos empíricos. No cuentan con un Libro Diario. No cuentan con una imagen corporativa	Apoyo de las autoridades Municipales. Incurción en productos enfocados a las personas diabéticas o las que buscan alimentación saludable. Lanzamiento de nuevos productos. Asistencias Técnicas especializadas. Incremento de los ingresos	Técnicas avanzadas en Alimentos – Gastronomía (Repostería)
16	FRUGOZZ	Alimentación – Gastronomía (Alimentación saludable – Nutrición)	Mala calidad en atención al cliente por el personal contratado. No realiza control de inventario. Cálculo de costos básico. No realiza el control con un libro Diario	Crecimiento de la demanda. Incremento de la Cultura saludable. Precio accesible. Asistencias Técnicas Especializadas. Incremento de los ingresos	Gestión Administrativa

Fuente: Propia

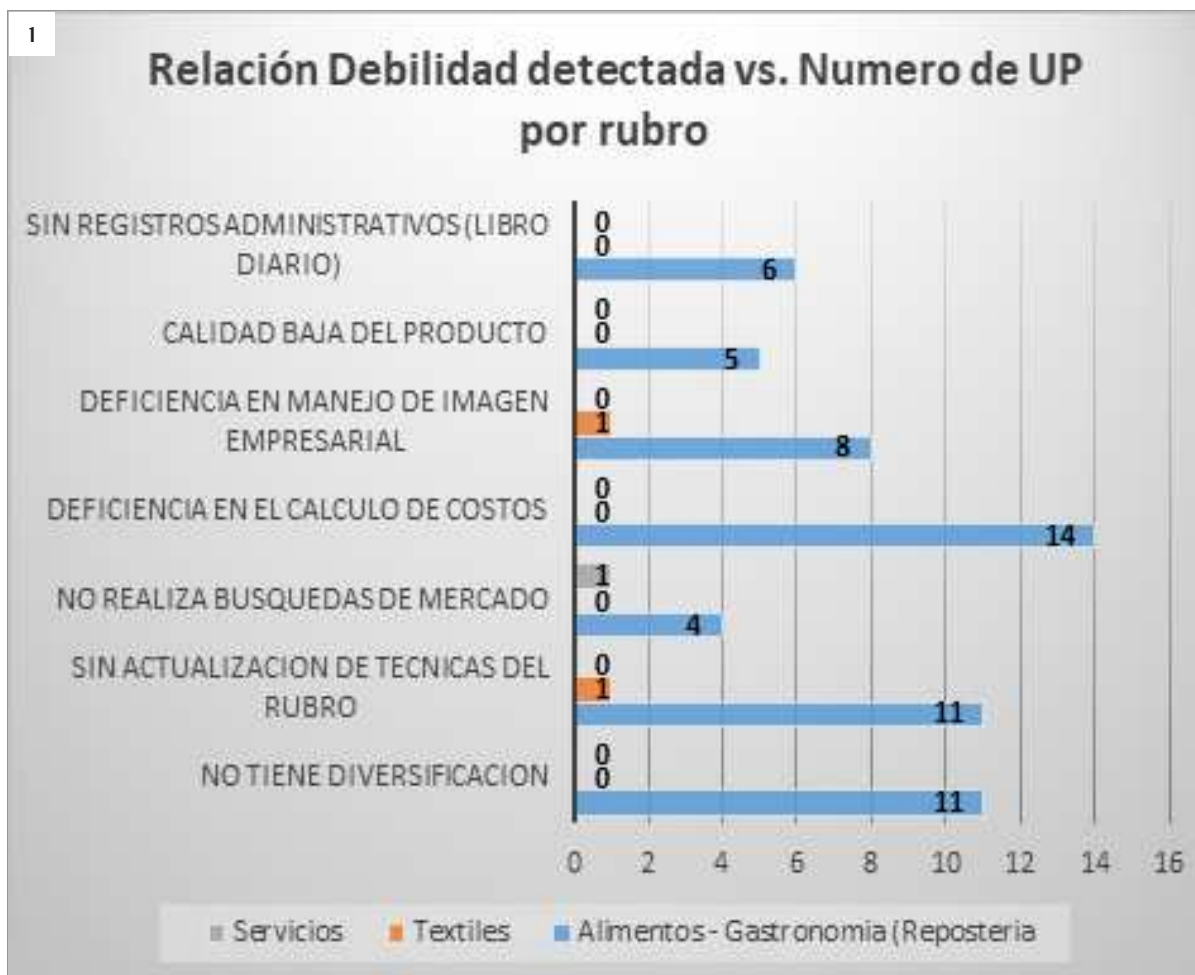
A partir de los datos en la tabla líneas arriba, elaboramos una tabla resumen para el análisis de las Debilidades identificadas en las Unidades Productivas.

Tabla N°1. Unidad Productiva – Consolidado de Debilidades por rubro					
Debilidad detectada en la Unidad Productiva	Alimentos - Gastronomía (Repostería)	Textiles	Servicios	Totales	Porcentaje
No tiene diversificación	11	0	0	11	69%
Sin actualización de técnicas del rubro	11	1	0	12	75%
No realiza búsquedas de mercado	4	0	1	5	31%
Deficiencia en el cálculo de costos	14	0	0	14	88%
Deficiencia en manejo de Imagen empresarial	8	1	0	9	56%
Calidad baja del producto	5	0	0	5	31%
Sin registros administrativos (libro diario)	6	0	0	6	38%
No satisface el mercado	1	0	0	1	6%
Deficiente atención al cliente	1	0	0	1	6%
Sin control de Inventario	1	0	0	1	6%

Fuente: Propia

Tomando en cuenta las necesidades (debilidades) mayores a atender, se obtiene el siguiente gráfico:

Gráfica N° 5. Unidad Productiva – Debilidades detectadas



Fuente: Elaboración Propia

Observando el grafico se pueden identificar y priorizar las necesidades (debilidades) que requieren ser atendidas.

- Deficiencias en el manejo del Cálculo de Costos (14 UP del rubro de Alimentos – Gastronomía)
- Falta de actualización de técnicas en su rubro productivo (11 UP del rubro de Alimentos – Gastronomía y 1 del rubro de Textiles)
- No presenta diversificación de productos (11 UP del rubro de Alimentos – Gastronomía)
- Deficiente manejo de la Imagen empresarial (8 UP del rubro de Alimentos – Gastronomía y 1 del rubro de Textiles)
- Deficiencias en el manejo de registros y libro diario (6 UP del rubro de Alimentos – Gastronomía)
- Calidad baja del producto (5 UP del rubro de Alimentos – Gastronomía)
- No realiza búsquedas de mercados (4 UP del rubro de Alimentos – Gastronomía y 1 UP del rubro de Servicios)

Cuadro N° 6. Unidades Productivas - Percepciones después de recibir las Asistencias Técnicas

No.	Identificación de la Unidad Productiva	Productos identificados antes de la A.T.	Percepciones después del desarrollo de las Asistencias Técnicas		
			Productos / Servicios identificados después de la A.T.	Percepción de la comunidad hacia la Unidad Productiva	Percepción de la Unidad Productiva hacia su nivel de producción
1	ABEJITAS	Alimentos - Gastronomía Repostería (Empanadas: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Empanadas, Queques, Tortas Pucakapa) (diversificación a 4 productos)	Buena	Regular
2	OPEN	Servicios (Apoyo académico Escolar) (1 Producto General)	Paquete de apoyo académico puntual Paquete de Apoyo académico Escolar (2 productos: 1 específico y 1 general)	Buena	Regular
3	P.N.P. E.M.A.O.	Alimentos - Gastronomía Repostería (Queque: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Queques, Empanadas, Tortas: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
4	ACORDE	Textiles – Corte y Confección (Confección de Poleras: 1 producto)	Textiles – Corte Confección (Deportivos, Ropa de Trabajo y Poleras: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
5	Repostería PETRY	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas, alfajores y masitas: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
6	Pastelería GALE	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas, empanadas y brazo gitano: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
7	Pastelería MIL SABORES	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Galletas, tortas y queques: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
8	Repostería SOLEDAD	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Masitas y tortas a pedido: diversificación a 2 productos)	Buena	Regular
9	Asociación Manos Trabajadoras	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas para matrimonio: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas, masas finas y galletas: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
10	Repostería VICTORIA	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas para cumpleaños: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas y Queques: diversificación a 2 productos)	Buena	Regular
11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	Alimentos - Gastronomía Repostería (Queques y tortas: 2 productos)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas, Queques, masitas: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
12	Repostería ROSSEMARY	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas para matrimonio: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas, masitas, empanadas, rollos de queso: diversificación a 4 productos)	Buena	Regular
13	Pastelería PRISBELL	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas, queques: 2 productos)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas, galletas, rollos, masitas en general: diversificación a 4 productos)	Buena	Regular
14	Las Delicias de LULÚ	Alimentos - Gastronomía Repostería (Tortas para cumpleaños: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Rollos de queso, empanadas de queso y de pollo, masitas, tortas: diversificación a 4 productos).	Buena	Regular
15	23 de Julio	Alimentos - Gastronomía Repostería (Refrigerios saludables: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Galletas de quinua, granola de quinua, galletas de zanahoria, galletas de avena, tortas: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular
16	FRUGOZZ	Alimentos - Gastronomía Repostería (Jugos naturales: 1 producto)	Alimentos - Gastronomía Repostería (Jugos Naturales, Queques Veganos y Meriendas Saludables: diversificación a 3 productos)	Buena	Regular

Fuente: Elaboración Propia

Algunas apreciaciones importantes sobre el cuadro anterior se describen como:

- El 100% de las Unidades Productivas, afirman que tienen una excelente relación con su entorno, con una Buena aceptación de sus productos en sus medios más inmediatos.
- La mirada crítica de las Unidades Productivas hacia sí mismas, considerando el tema de su nivel de Productividad, nos muestra que el 100% de ellas califica de

REGULAR el nivel de productividad que tienen, esta percepción se encuentra basada en que todas ellas se encuentran seguras de poder mejorar calidad, cantidad y diversidad de su producción.

A partir de los datos obtenidos sobre la mejora en la diversificación de productos en las Unidades Productivas, es posible realizar un análisis detallado del grado de crecimiento que han tenido estas Unidades Productivas.

Tabla N° 2. Unidades Productivas – Consolidado de diversificación productiva

Rubro	Incremento de productos (diversificación)						Total Unidades por rubro	
	1 producto adicional	%	2 productos adicionales	%	3 productos adicionales	%	UP	%
Alimentos - Gastronomía	3	21%	8	57%	3	21%	14	100%
Textiles	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%
Servicios	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%

Fuente: Propia

Esta tabla nos permite obtener las siguientes aproximaciones:

- El 100% de las Unidades Productivas, que han recibido Asistencia Técnica, han diversificado su producción (sin desmarcarse del rubro principal de trabajo) ofreciéndoles la posibilidad de insertarse a otros mercados de mayor exigencia en cuanto a variedad y complementariedad.
- El 25% de las Unidades Productivas (3 del rubro de Alimentos-Gastronomía (Repostería) y 1 del rubro de Servicios (académicos y apoyo escolar)) diversificaron 1 producto adicional (en comparación a su estado inicial)
- El 57% de las Unidades Productivas (8 del rubro de Alimentos-Gastronomía (Repostería) y 1 del rubro de Textiles (Corte y Confección)) diversificaron 2 productos adicionales (en comparación a su estado inicial).
- El 18% de las Unidades Productivas (3 del rubro de Alimentos-Gastronomía (Repostería)) diversificaron 3 productos adicionales (en comparación a su estado inicial).



Grafica N° 6. Diversificación por Rubro - Alimentos



Fuente: Elaboración Propia

- El 21% de las Unidades Productivas de este rubro han añadido 3 productos nuevos a su producción.
- El 57% de las Unidades Productivas de este rubro han añadido 2 productos nuevos a su producción.
- El 22% de las Unidades Productivas de este rubro han añadido 1 producto nuevo a su producción.

Grafica N° 7. Diversificación por Rubro - Textiles



Fuente: Elaboración Propia

- El 100% de las Unidades Productivas de este rubro han adicionado 2 productos nuevos a su producción.

Grafica N° 8. Diversificación por Rubro - Servicios



Fuente: Elaboración Propia

- El 100% de las Unidades Productivas de este rubro han adicionado 1 nuevo producto a su producción.

- Retomando en este punto el tema de las necesidades (debilidades) que se han hallado en las Unidades Productivas y realizando un cruce con el hecho de que estas han diversificado su producción (el 100% de ellas

según datos en puntos anteriores), podemos desarrollar un análisis sobre la eficacia (medida de impacto) de las Asistencias Técnicas en el desarrollo y crecimiento de las Unidades Productivas.

Tabla N° 3. Cruce de Asistencias Técnicas desarrolladas vs. Unidades Productivas con diversificación

Rubro	Dimensión trabajada			Numero de UP con diversificación
	Gestión Organización	Producción	Comercialización	
Alimentos - Gastronomía	5	13	0	14
Textiles	0	1	0	1
Servicios	1	0	0	1

Fuente: Propia

Podemos observar que:

- El 100% de las Unidades Productivas que han recibido Asistencias Técnicas en la dimensión de Producción

(Falta de actualización de técnicas en su rubro productivo, No presenta diversificación de productos) presentan una "mejora" al contar todas ellas con una producción diversificada como lo muestra la tabla N° 3.

8.6. Caracterización de las Unidades Productivas por su tiempo de vida.

Grafica N°9. Unidad Productiva – Tiempo de Vida



Fuente: Elaboración Propia

- El promedio de tiempo de experiencia (tiempo de vida) de las Unidades Productivas es de 3 años. El 44% corresponde a Unidades Productivas que tienen entre 1 hasta 2 años de tiempo de vida; el 19% de las Unidades Productivas cuentan con un tiempo de vida entre 2 a 3 años, y finalmente el 38% de las Unidades Productivas tiene un tiempo de vida superior a los 3 años.

Cuadro N° 7. Unidades Productivas - Comparación de progreso a través de la Asistencia Técnica (Observación y Seguimiento)

N°	Identificación de la Unidad Productiva	Proceso de Producción antes de la Asistencia Técnica	Proceso de Producción después de la Asistencia Técnica	Dimensión Empresarial de la Mejora
1	Abejitas	Elaboración de productos por intuición	Siguen recetas y medidas específicas y han reducido el tiempo de producción	Producción
2	OPEN	Se mantenían en el punto de equilibrio sin buscar crecer o ampliar su mercado	Buscan nuevos clientes, expandirse y hacer crecer sus ganancias	Comercialización
3	PNP E.M.A.O	No tenían ningún producto a la venta	Venden los productos que aprendieron a hacer en las asistencias técnicas	Comercialización
4	ACORDE	Elaboración empírica de las prendas	Mediante programas de computación, mejoraron diseños y calidad del producto	Producción
5	Repostería PENTRY	Tenía pocas ventas	Mis ventas y mis productos mejoraron notablemente	Producción Comercialización
6	Pastelería GALE	Tenía ventas muy bajas	Aumentaron mis ventas incluso ya tengo algunos pedidos	Producción Comercialización

7	Pastelería MIL SABORES	No sabía las técnicas para que el producto sea de muy buena calidad	Con los ingredientes exactos y ver cada detalle para que los clientes tengan una buena impresión	Producción
8	Repostería SOLEDAD	Tenía productos de baja calidad, ventas bajas y pocos productos	Mejoro mucho la calidad de mis productos aumentaron mis ventas y diversifique mis productos	Producción
9	Asociación Manos Trabajadoras	Nuestras ventas eran bajas, no teníamos variedad de productos	Diversificamos nuestros productos, incrementaron nuestras ventas y tenemos nuevos clientes	Producción Comercialización
10	Repostería VICTORIA	El decorado de mis tortas no era bueno, tenía bajas ventas	Mi presentación mejoró notablemente y mis ventas subieron	Comercialización
11	Centro de madres SAN FRANCISCO	No tenía productos de buena calidad	Ahora tengo diversos productos y todos de buena calidad	Producción
12	Repostería ROSEMARY	Tenía ventas muy bajas	La presentación de mi producto mejoró y mis ventas subieron	Producción
13	Pastelería PRISBELL	Elaboraba dos tipos de productos con el bizcocho tradicional de queque	Ahora tengo productos diversificados y novedosos con bizcocho de masa fina	Producción
14	Las delicias de LULÚ	Mi producción era limitada, de baja calidad	Productos de buena calidad, diversificación de productos	Producción
15	23 de Julio	Poca variedad de productos	Diversificación de productos	Producción
16	FRUGOZZ	Manejo económico empírico	Sacan costos de producción, utilidad, costos de producción y realizan publicidad	Gestión y Organización

Fuente: Propia

Extrayendo información a manera de resumen de la tabla anterior podemos obtener:

Dimensión en la que se identifica la mejora	Numero de Unidad Productivas	Porcentaje
Producción	9	56%
Comercialización	3	19%
Producción y Comercialización	3	19%
Gestión y Organización	1	6%

Fuente: Propia

Grafica 10. Unidad Productiva – Mejora por Dimensión



Fuente: Elaboración Propia

- El 56% de las Unidades Productivas dentro del estudio demuestran tener mejoras en la dimensión de Producción (producción / transformación / diversificación).
- El 19% de las Unidades Productivas dentro del estudio demuestran tener mejoras en la dimensión de Comercialización (ventas, participación en ferias, promoción de sus productos y ampliación de nichos de mercados).
- El 19% de las Unidades Productivas dentro del estudio demuestran tener mejoras en las dimensiones de Producción y Comercialización (producción / transformación / diversificación) como en la de comercialización (ventas, participación en ferias, promoción de sus productos y ampliación de nichos de mercados).
- El 6% de las Unidades Productivas dentro del estudio demuestran tener mejoras en la dimensión de Gestión y Organización (gestión de costos, gestión contable).

8.7. Proyección de mejora de las Unidades Productivas

A través del seguimiento y acompañamiento realizado a las Unidades Productivas, en este periodo, en el cual recibieron Asistencias Técnicas, y en diálogo abierto con los directos beneficiarios, se puede esquematizar las proyecciones de las Unidades Productivas a corto plazo (Gestión 2020).

Cuadro N° 8. Unidades Productivas – Proyección estimada			
No.	Identificación de la Unidad Productiva	Fortaleza	Proyección 2020
1	ABEJITAS	Mayores conocimientos y diversidad de productos	Ingreso a nuevos mercados
2	OPEN	Atención personalizada	Apertura de sucursal
3	P.N.P. E.M.A.O.	No tienen miedo a arriesgarse	Obtención de nuevos contratos
4	ACORDE	Calidad	Lograr contrato con la municipalidad
5	Repostería PENTRY	Productos de buena calidad y buen sabor	Subir el porcentaje de contratos
6	Pastelería GALE	Variedad de productos de buena calidad y sabor	Tener más clientes regulares
7	Pastelería MIL SABORES	Venta asegurada	Expansión del negocio
8	Repostería SOLEDAD	Buena afluencia de clientes	Innovación de productos
9	Asociación Manos Trabajadoras	Innovación en técnicas de decorado	Apertura de tienda, participación en ferias locales
10	Repostería VICTORIA	Diversidad de productos	Apertura de tienda
11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	Productos de buena calidad	Subir el porcentaje de contratos
12	Repostería ROSSEMARY	Contratos privados	Mejorar la comercialización de los productos
13	Pastelería PRISBELL	Contratos mensuales asegurados	Mayor comercialización de sus productos
14	Las Delicias de LULÚ	Productos de buena calidad	Diversificación de productos, aumento de ingresos
15	23 de Julio	Equipo de producción de alta capacidad	Buscar más contratos con diferentes instituciones de la comunidad
16	FRUGOZZ	Productos novedosos	Incremento de ventas a través del crecimiento de su clientela

Fuente: Propia

La anterior tabla, más allá de ser conclusiva sobre algún aspecto de la implementación de actividades del proyecto, muestra una tendencia del cambio en los beneficiarios de las Unidades Productivas, ya que demuestra una cadena de mejora continua. Los temas o áreas en las que las Unidades Productivas buscan mejorar, demuestran una relación entre lo alcanzado hasta ahora y como ellas mismas perfilan el alcance de las mejoras en un futuro inmediato.

8.8. Áreas de mejora por desarrollar en las Unidades Productivas

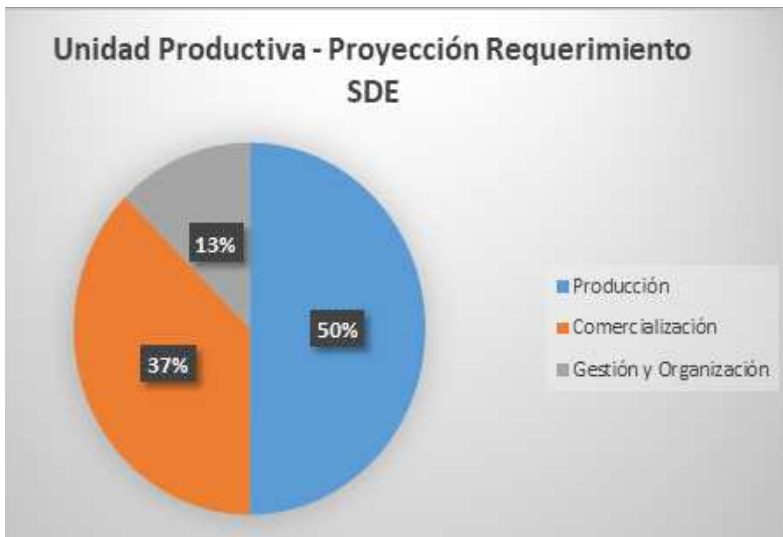
En base a las debilidades identificadas de las Unidades Productivas, se focalizo las siguientes áreas para fortalecimiento, mejora y desarrollo:

Cuadro N° 9. Unidades Productivas – Áreas por desarrollar			
No.	Identificación de la Unidad Productiva	Necesidad o habilidad requerida	Requerimiento de SDE Asistencia Técnica
1	ABEJITAS	Técnicas de decoración	Nuevas técnicas de decoración (Producción)
2	OPEN	No saber ofrecer el servicio	Marketing y ventas (Comercialización)
3	P.N.P. E.M.A.O.	Impuntualidad	Calidad de atención al cliente (Comercialización)
4	ACORDE	Encontrar mano de obra calificada para subcontratación	Capacitación constante al personal (Gestión y Organización)
5	Repostería PENTRY	Impuntualidad	Calidad de atención al cliente (Comercialización)
6	Pastelería GALE	Tiempo de producción	Gestión administrativa (Gestión y Organización)

7	Pastelería MIL SABORES	Cálculo de costos empírico	Gestión administrativa (Gestión y Organización)
8	Repostería SOLEDAD	Poca variedad de productos	Diversificación de productos (Producción)
9	Asociación Manos Trabajadoras	Producto de baja calidad, no calculo costos de producción	Repostería avanzada y gestión administrativa (Producción – Gestión y Organización)
10	Repostería VICTORIA	Baja producción y de baja calidad	Diversificación de productos, mejora de la calidad (Producción)
11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	Poco conocimiento en nuevas técnicas de repostería	Nuevas técnicas de repostería (Producción)
12	Repostería ROSSEMARY	No se tiene diversificación de productos	Diversificación de productos (Producción)
13	Pastelería PRISBELL	Baja producción, deficiencia en el cálculo de costo de producción	Diversificación de productos y gestión administrativa (Producción – Gestión y Organización)
14	Las Delicias de LULÚ	Ventas bajas, falta de conocimiento del mercado	Gestión administrativa y marketing (Comercialización – Gestión y Organización)
15	23 de Julio	Poca variedad de productos, comunidad alejada	Diversificación de productos, canales de distribución (Producción)
16	FRUGOZZ	Atención al cliente	Calidad de atención al cliente (Comercialización)

Fuente: Propia

Grafica N° 11. Unidad Productiva – Proyección Demanda de SDE



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede advertir con los datos de la tabla anterior existen 3 áreas a ser desarrolladas:

- Atención al cliente, como una necesidad para poder incrementar los nichos de mercado.
- Gestión administrativa, entendiéndose como la capacidad de las Unidades Productivas a realizar gestiones ante instancias para su fortalecimiento, (gestión contable y similar).
- Comercialización apoyada por medios y métodos de marketing y la promoción de sus productos.



Participantes de la Asistencia Técnica con la Facilitadora, demostrando satisfacción por las técnicas aprendidas.



1. Instantánea del desarrollo de la Asistencia Técnica brindada a través de herramientas digitales (ZOOM y la Fan Page del Proyecto)

1

8.9. Elementos de Producción identificados

Dentro de la estructura del instrumento aplicado a las Unidades Productivas, se tiene toda una sección referida a la observación de los Elementos de Producción, los cuales se encuentran distribuidos en 64 variables, que se encuentran distribuidas en las siguientes áreas:

- Área de recursos humanos
- Área de recursos físicos
- Área materiales
- Área financiera
- Área conocimiento
- Área producto
- Área entorno

Para el cálculo del promedio de los Elementos de Producción, se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cada variable puede tener un puntaje entre 1 a 5 (1 puntuación baja y 5 puntuación máxima)
- Se realiza la sumatoria de las 64 variables calificadas para la Unidad Productiva.
- Se obtiene el promedio a partir de la sumatoria y el número de elementos de producción.

Este análisis se lo realizó en los 2 momentos (cohortes) que tiene el estudio, el primer momento antes de las Asistencias Técnicas especializadas y el segundo momento es posterior a la implementación de las Asistencia Técnica especializada. Para facilitar la observación del comportamiento, se realizó un cálculo auxiliar para determinar el diferencial entre estos 2 puntos de medición.

Tabla N° 5. Unidades Productivas - Evaluación de los Elementos de Producción Comparativa Antes y Después de las Asistencias Técnicas

N°	Identificación de la Unidad Productiva	Valoración Elementos de la Producción - Antes de la AT	Valoración elementos de la Producción - Después de la AT	Diferencial
1	Abejitas	2.3	3.8	1.5
2	OPEN	2.9	3.4	0.5
3	PNP E.M.A.O	2.6	3.4	0.8
4	ACORDE	2.5	3.8	1.3
5	Repostería PETRY	2.2	2.9	0.7
6	Pastelería GALE	2.4	3.0	0.6
7	Pastelería MIL SABORES	2.3	3.5	1.2
8	Pastelería SOLEDAD	2.4	3.0	0.6
9	Asociación Manos Trabajadoras	2.3	3.0	0.7
10	Repostería VICTORIA	2.3	2.9	0.6
11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	2.2	3.0	0.8
12	Repostería ROSSEMARY	2.5	3.0	0.5
13	Pastelería PRISBELL	2.4	3.0	0.6
14	Las delicias de LULÚ	2.4	3.0	0.6
15	23 de Julio	2.5	3.1	0.6
16	FRUGOZZ	3	3.4	0.4

Fuente: Propia

Grafica N° 12. Diferencial de crecimiento en valoración de Elementos de Producción



Fuente: Elaboración Propia

De la tabla y el gráfico anteriores, se pueden deducir comportamientos en cuanto a la mejora (integral) de las Unidades Productivas en los Elementos de Producción que hacen a su modelo productivo.

- El promedio de mejora en la valoración de los Elementos de Producción es de 0.7 puntos (14% de incremento), observándose que el valor máximo hallado es de 1.5 puntos, el valor mínimo es de 0.4 puntos.
- El crecimiento homogéneo se ha dado en las Unidades Productivas cuyo valor alcanzado es de 0.6 puntos de incremento en su valoración de los Elementos de Producción, totalizando un 38% de Unidades Productivas que registran este valor. El segundo grupo es el que está constituido por las Unidades Productivas que lograron un crecimiento en su valoración de los Elementos de Producción de 0.7 puntos al 0.8 puntos, representando el 25% de la población muestral de las Unidades Productivas.

8.10. Análisis de variables sobre emprendedurismo



La instrumentación en el proceso de investigación contiene secciones con finalidades diversas, que miden distintas facetas de las Unidades Productivas. Una de ellas, está destinada a la identificación de cualidades y capacidades hacia el emprendedurismo que tienen los beneficiarios de las acciones del proyecto.

La importancia del emprendimiento para su contexto local, municipal, departamental y nacional está cifrada en la primera sección de este documento, pero para los objetivos de la investigación y del proyecto se centra en la necesidad de conocer factores desencadenantes o potenciadores para el desarrollo de las Unidades Productivas y/o sus integrantes. Es en este marco, se han tomado en cuenta las siguientes variables:

8.10.1. Variable 1. ¿Qué es para usted ser un empresario?

Al ser una pregunta que permite expresar libremente los criterios o pensamientos que se encuentran arraigados en el beneficiario, se encuentra una gama de respuestas, sin embargo, podemos afirmar que la tendencia en el total de las respuestas se enmarca en conceptos básicos e iniciales:

- “Ser empresario es poder ayudar a la comunidad y enseñarle los beneficios de un producto y/o servicio y generar ingresos”
- “Manejar una Unidad Productiva, donde tienen gente a su cargo y tienen un producto para ofertar a la sociedad”
- “Es poder tener una fuente de trabajo independiente, generar sus propios recursos con sus propias herramientas”

8.10.2. Variable 2. ¿Qué características o habilidades cree que tiene un empresario?

Es importante obtener la comprensión, sobre las cualidades que hacen a un emprendedor/empresario, pues nos da el marco sobre el cual el guía o dueño de la Unidad Productiva, basará su accionar para el fortalecimiento personal y el crecimiento de su emprendimiento. Las respuestas con mayor incidencia son:

- Ser líder
- Ser responsable
- Ser organizado
- Ser puntual
- Ser innovador

8.10.3. Variable 3. ¿Cómo ve esta actividad la comunidad y su familia?

Las respuestas obtenidas en esta variable se pueden agrupar en:

- Al menos el 95% de las Unidades Productivas entrevistadas manifiestan contar con el apoyo de la comunidad y ser consideradas como actividades positivas.
- Al menos el 95% de las Unidades productivas afirman que sus familias ven la actividad como eslabón importante en la forma de establecerse económicamente, lo que demuestra que la Asistencia Técnica tiene un impacto positivo en cada Unidad Productiva.

8.10.4. Determinación de las características empresariales personales con necesidad de Servicios de Desarrollo Empresarial

Este apartado, se refiere a la cualificación de las características empresariales de las Unidades Productivas, estas variables son las siguientes:



Tabla N° 6. Unidad Productiva – Evaluación Características Empresariales Personales (CEP)

N°	Identificación de la Unidad Productiva	Búsqueda de oportunidades	Persistencia	Cumplimiento de compromisos	Auto exigencia de calidad	Correr riesgos	Fijar metas	Conseguir información	Planificación sistemática	Persuasión y redes de apoyo	Auto confianza	Promedio obtenido
1	Abejitas	17	17	9	15	11	16	19	18	12	19	15
2	OPEN	18	14	11	6	12	15	15	9	11	15	13
3	PNP E.M.A.O	18	15	13	4	15	15	15	14	6	15	13
4	ACORDE	14	12	17	10	11	15	15	15	7	18	13
5	Repostería PETRY	13	16	18	12	12	18	18	18	13	19	16
6	Pastelería GALE	13	15	18	11	14	18	18	18	13	19	16
7	Pastelería MIL SABORES	15	17	19	14	15	10	15	14	13	19	15
8	Pastelería SOLEDAD	15	15	15	12	12	12	12	12	12	15	13
9	Asociación Manos Trabajadoras	15	15	15	14	16	17	18	18	15	19	16
10	Repostería VICTORIA	15	18	19	14	13	15	16	17	16	19	16
11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	15	5	19	9	9	19	19	17	13	19	14
12	Repostería ROSSEMARY	15	5	18	11	12	18	18	18	9	19	14
13	Pastelería PRISBELL	18	17	18	12	14	19	19	18	15	19	17
14	Las delicias de LULÚ	15	13	18	13	17	18	18	18	3	19	15
15	23 de Julio	9	11	12	9	10	14	13	12	9	14	11
16	FRUGOZZ	18	13	8	15	9	15	19	15	11	19	14

Fuente: Propia

Los criterios para la evaluación de la cualificación y calificación de estas características siguen los siguientes lineamientos:

- El Puntaje menor que se puede obtener es 4 y el puntaje máximo obtenido es 21, para cada característica.
- De acuerdo al puntaje obtenido se califica a la Unidad Productiva como emprendedora o no, debiendo alcanzar un puntaje promedio de 11 puntos para ser considerada como EMPRENDEDORA.

Realizado el procesamiento de los datos obtenidos nos arrojan los siguientes datos: (tomando en cuenta que el mínimo a obtenerse

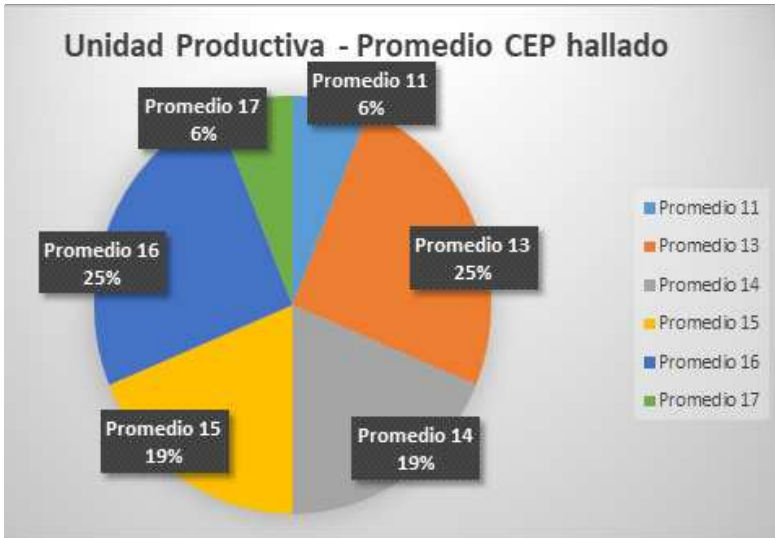
es 11 puntos promedio)

- 4 Unidades Productivas alcanzan a 13 puntos promedio
- 3 Unidades Productivas alcanzan a 14 puntos promedio
- 3 Unidades Productivas alcanzan a 15 puntos promedio
- 4 Unidades Productivas alcanzan a 16 puntos promedio
- 1 Unidad Productiva alcanza a 17 puntos promedio



Una característica empresarial personal es un atributo que forma parte del carácter de la persona y le sirve de manera especial para desenvolverse en su vida con una óptica reconocida como empresarial.

Grafica N° 13. Unidad Productiva – Promedio Evaluación Características Empresariales Personales



Fuente: Elaboración Propia

Para facilitar el análisis individual de las Unidades productivas, crearemos 2 categorías donde ubicaremos las variables a considerar en cada análisis:

- Variable crítica: aquella que corresponde a alguna variable CEP (Características Empresariales Personales) que está por debajo del umbral permitido.
- Variable moderada: aquella que corresponde a alguna variable CEP (Características Empresariales Personales) que está en el límite del umbral o apenas por encima del mismo.

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

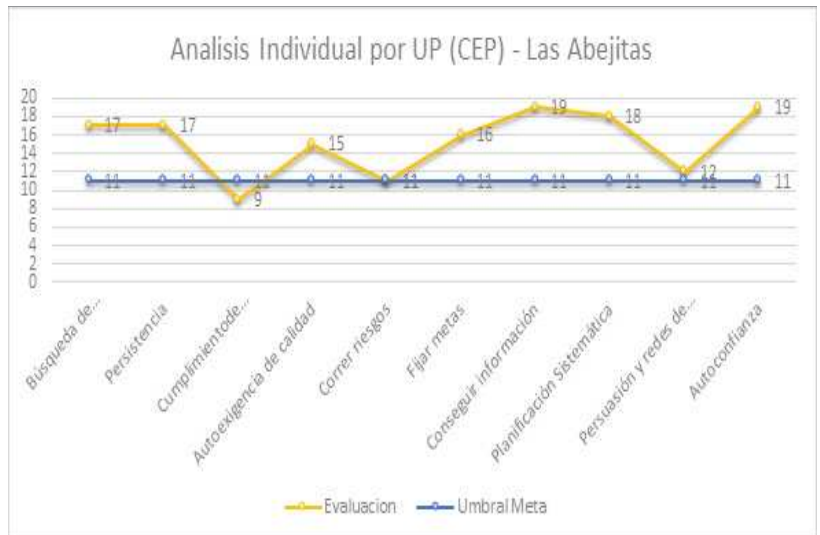
- Variable crítica: Cumplimiento de compromisos (9)
- Variables moderadas: Correr riesgos (11), Persuasión y redes de apoyo (12).

Tomando en cuenta los criterios expresados anteriormente (11 puntos promedio), se puede concluir lo siguiente:

- El 100% de las Unidades productivas han alcanzado y sobre pasado el umbral para ser consideradas EMPRENDEDORAS, como resultado sinérgico de sus características empresariales y las acciones del proyecto en su fortalecimiento.
- El 62% (10) de las Unidades Productivas se encuentran en la tendencia central hacia el crecimiento y fortalecimiento, es un indicativo claro de que el impacto de las acciones del Proyecto se manifestará con claridad y fuerza en las Unidades productivas a través de su continuo crecimiento que se verá reflejado en un seguimiento de este estudio en cada año hasta la conclusión del proyecto.

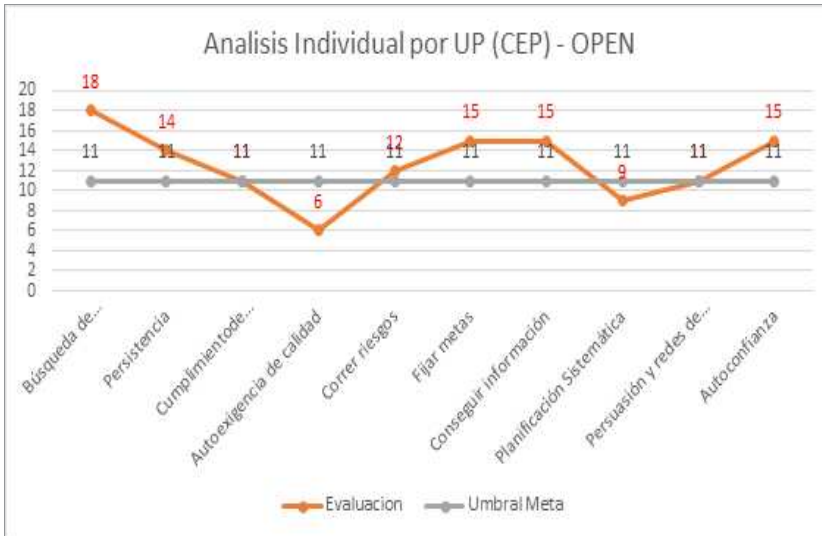
Sin embargo, si bien de manera general se encuentra una panorámica por demás aceptable, para el corte de este análisis y estudio, los datos individuales servirán para que las acciones que las unidades Productivas y/o sus asociadas puedan ser adecuadamente orientadas. A continuación, se hará un análisis una a una de las Unidades Productivas que son la población muestral, tomando en cuenta que cada variable tiene como umbral mínimo permitido (de eficiencia) el valor de (11).

Grafica N° 14. UP Abejitas – Análisis Individual CEP



Fuente: Elaboración Propia

Grafica N° 15. UP. OPEN – Análisis Individual CEP

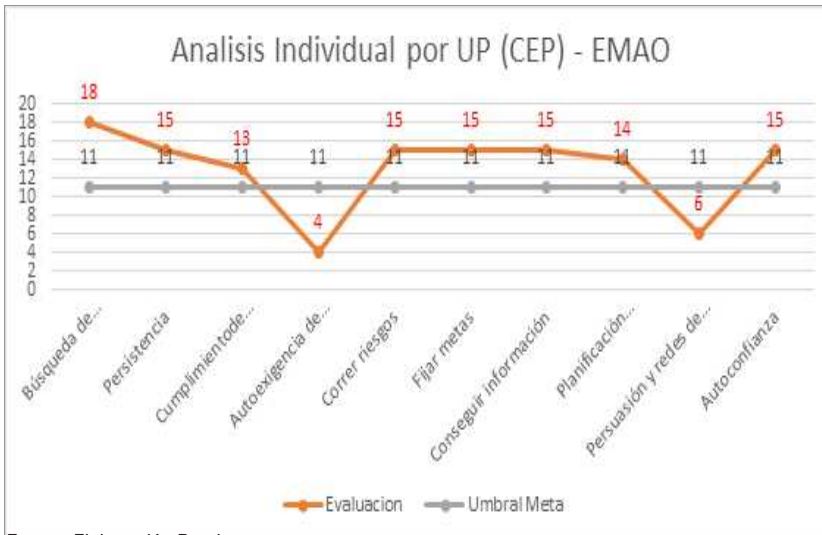


Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Autoexigencia de calidad (6), Planificación sistemática (9).
- Variable moderada: Correr riesgos (12), Cumplimiento de compromisos (11), Persuasión y redes de apoyo (11).

Grafica N°16. UP EMAO – Análisis Individual CEP

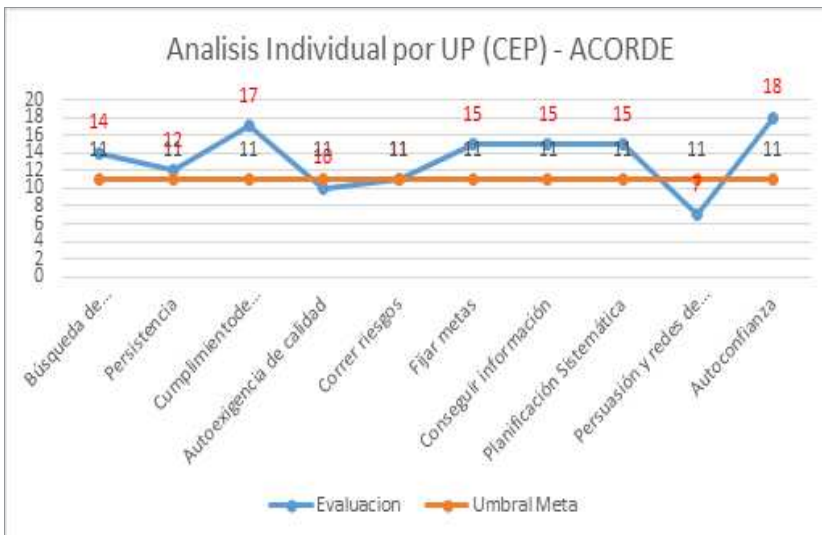


Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Autoexigencia de calidad (4), Persuasión y redes de apoyo (9).
- Variable moderada: Cumplimiento de compromisos (13).

Grafica N° 17. UP ACORDE – Análisis Individual CEP

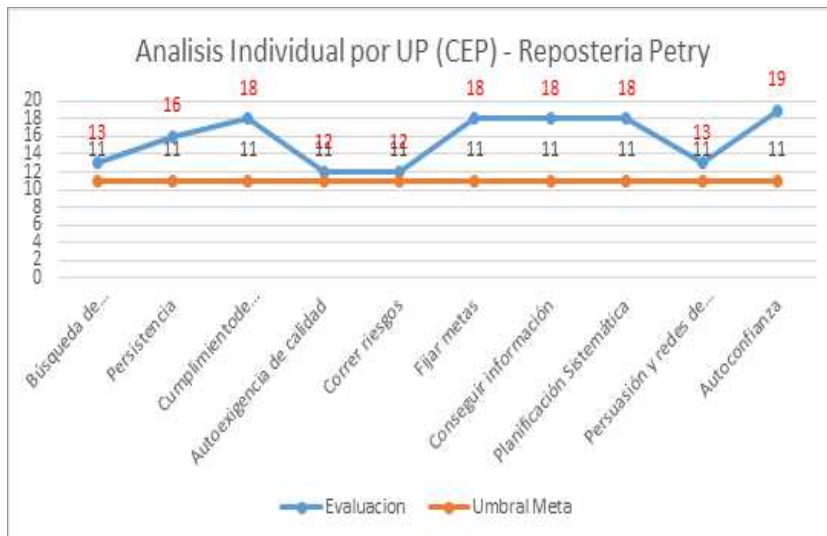


Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Autoexigencia de calidad (10), Persuasión y redes de apoyo (7).
- Variable moderada: Persistencia (12), Correr riesgos (11).

Gráfica N° 18. UP Repostería Petry – Análisis Individual CEP

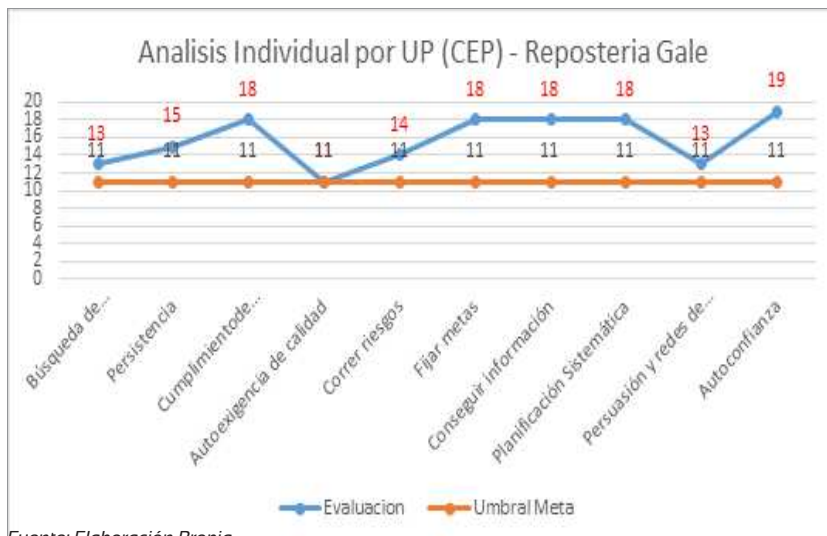


Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Ninguna.
- Variable moderada: Autoexigencia de la calidad (12), Correr riesgos (12), Persuasión y redes de apoyo (13).

Gráfica N° 19. UP Repostería GALE – Análisis Individual CEP

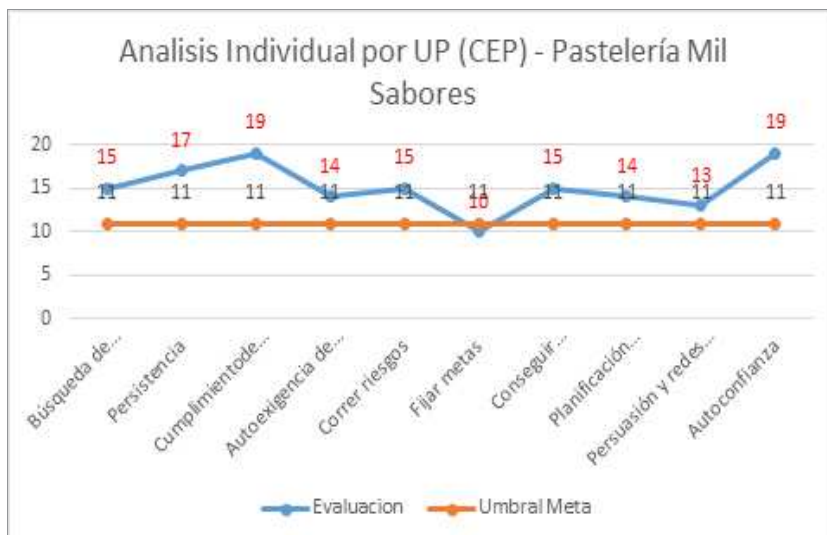


Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Ninguna.
- Variable moderada: Autoexigencia de la calidad (11), Persuasión y redes de apoyo (13).

Gráfica N° 20. UP Pastelería Mil Sabores – Análisis Individual CEP



Fuente: Elaboración Propia

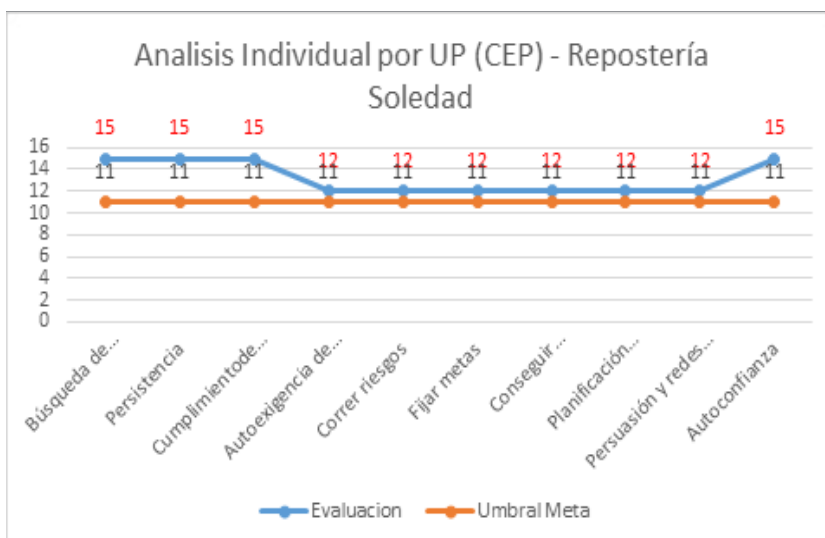
Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Fijar metas (10).
- Variable moderada: Persuasión y redes de apoyo (13).

Grafica N° 21. UP Repostería Soledad – Análisis Individual CEP

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Ninguna.
- Variable moderada: Autoexigencia de la calidad (12), Correr riesgos (12), Fijar metas (12), Conseguir información (12), Planificación sistemática (12), Persuasión y redes de apoyo (12).

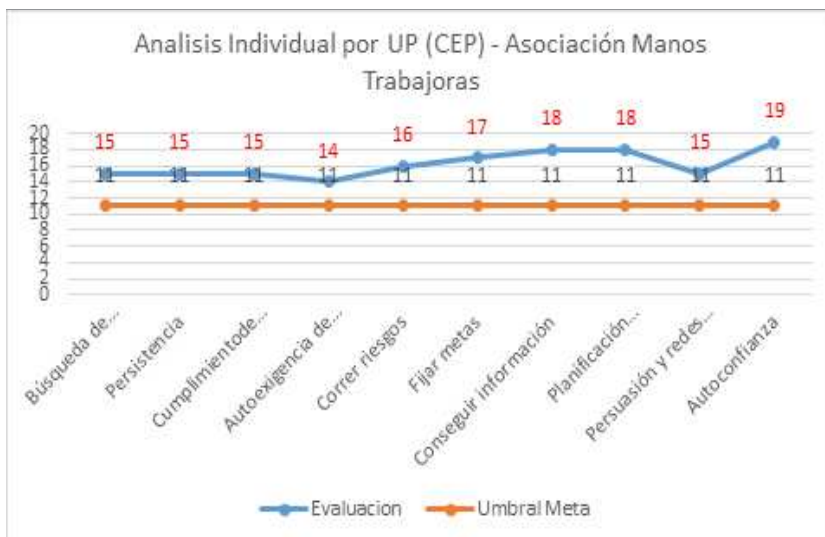


Fuente: Elaboración Propia

Grafica N° 22. UP Asociación Manos Trabajadoras – Análisis Individual CEP

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Ninguna.
- Variable moderada: Ninguna.

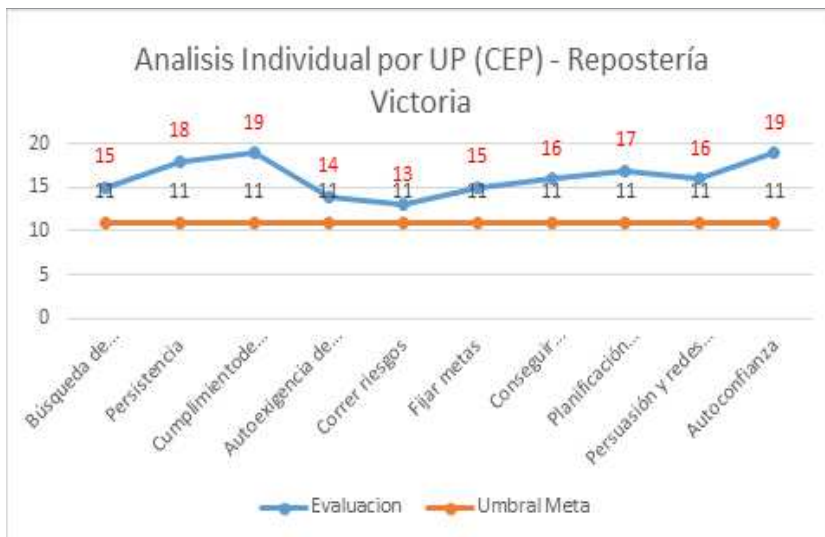


Fuente: Elaboración Propia

Grafica N° 23. UP Repostería Victoria – Análisis Individual CEP

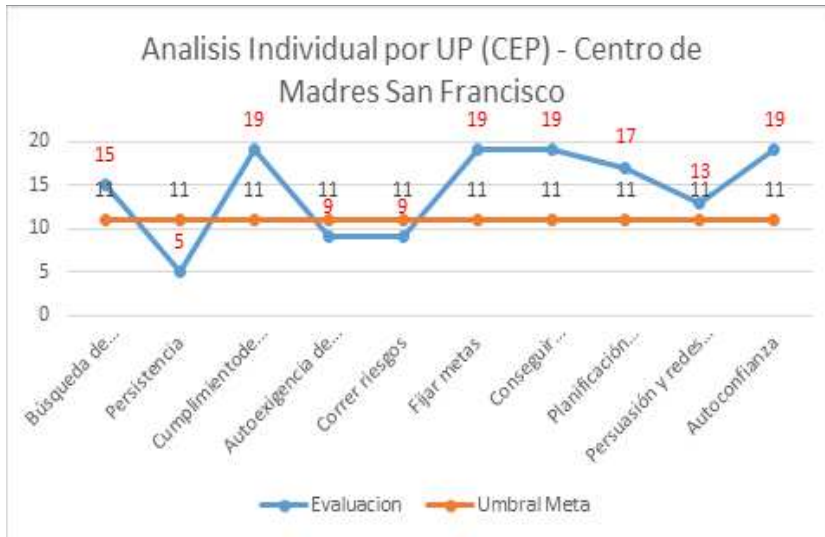
Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Ninguna.
- Variable moderada: Correr riesgos (13).



Fuente: Elaboración Propia

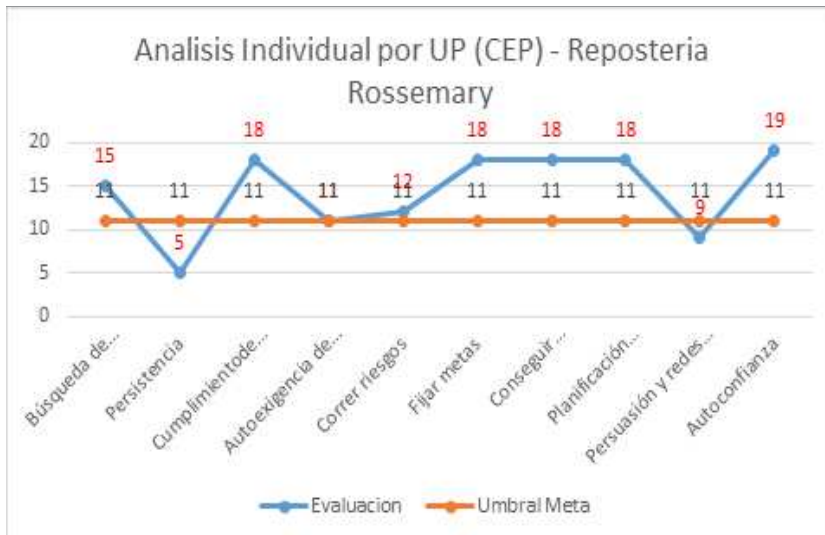
Grafica N° 24. UP Centro de Madres San Francisco – Análisis Individual CEP



Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Persistencia (5), Autoexigencia de Calidad (9) Correr riesgos (9).
- Variable moderada: Persuasión y redes de apoyo (13).

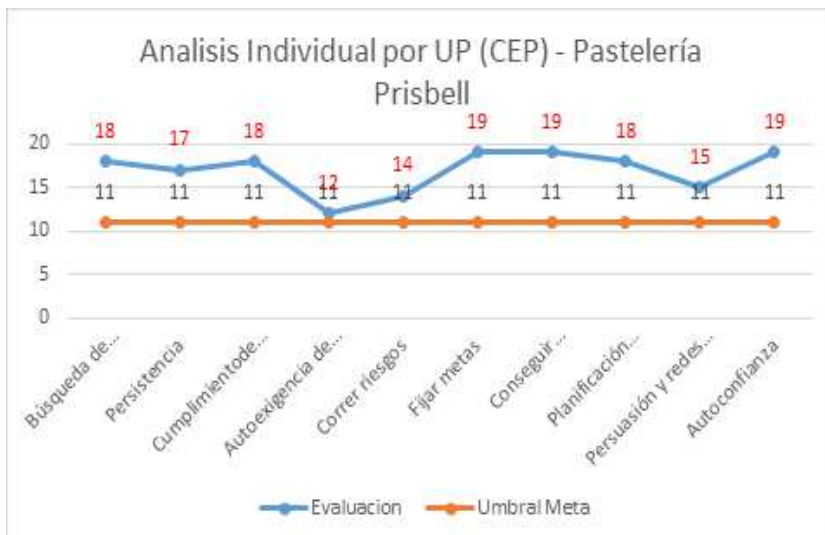
Grafica N° 25. UP Repostería Rossemary – Análisis Individual CEP



Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Persistencia (5), Persuasión y redes de apoyo (9).
- Variable moderada: Autoexigencia de calidad (11), Correr riesgos (12).

Grafica N° 26. UP Pastelería Prissbell – Análisis Individual CEP



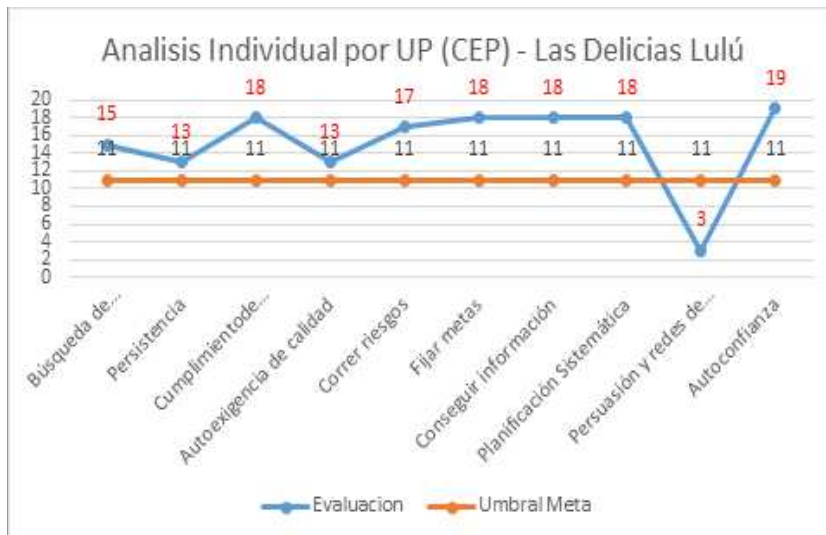
Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Ninguna.
- Variable moderada: Autoexigencia de calidad (12).

Grafica N° 27. UP las Delicias Lulú – Análisis Individual CEP

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

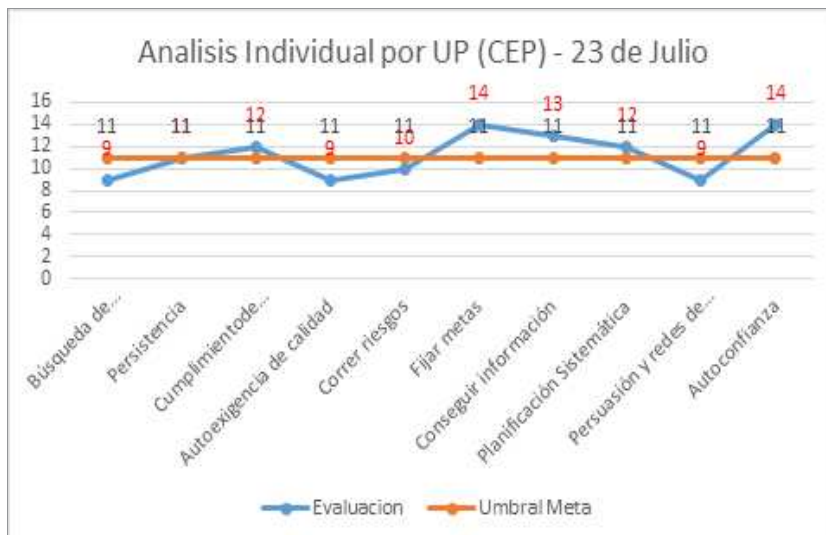
- Variable crítica: Persuasión y redes de apoyo (3).
- Variable moderada: Persistencia (13), Autoexigencia de calidad (13).



Grafica N° 28. UP 23 de Julio – Análisis Individual CEP

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

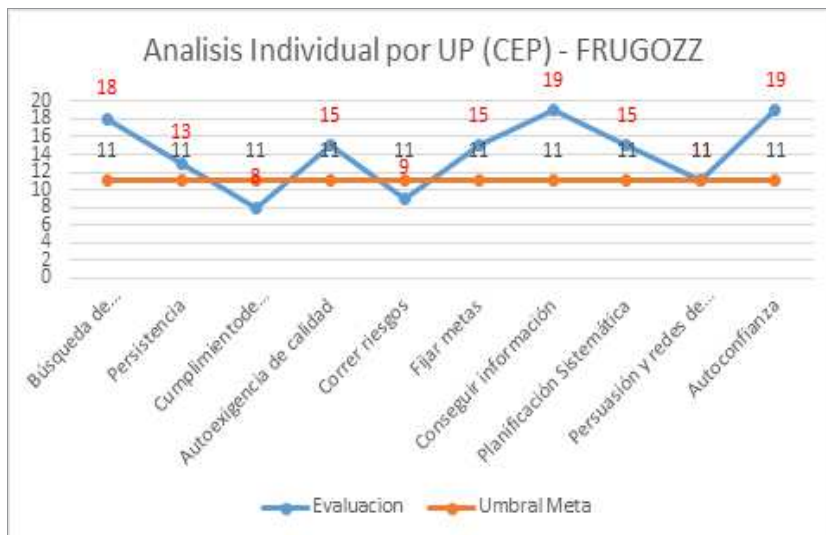
- Variable crítica: Autoexigencia de la calidad (9), Búsqueda de Oportunidades (9), Correr riesgos (10), Persuasión y redes de apoyo (9).
- Variable moderada: Persistencia (11), Cumplimiento de compromisos (12), Conseguir información (13).



Grafica N° 29. UP FRUGOZZ – Análisis Individual CEP

Si analizamos a detalle el comportamiento de esta unidad Productiva, podemos observar que:

- Variable crítica: Cumplimiento de compromisos (8), Correr riesgos (9).
- Variable moderada: Persistencia (13), Persuasión y redes de apoyo (11).



8.11. Impacto en los ingresos económicos

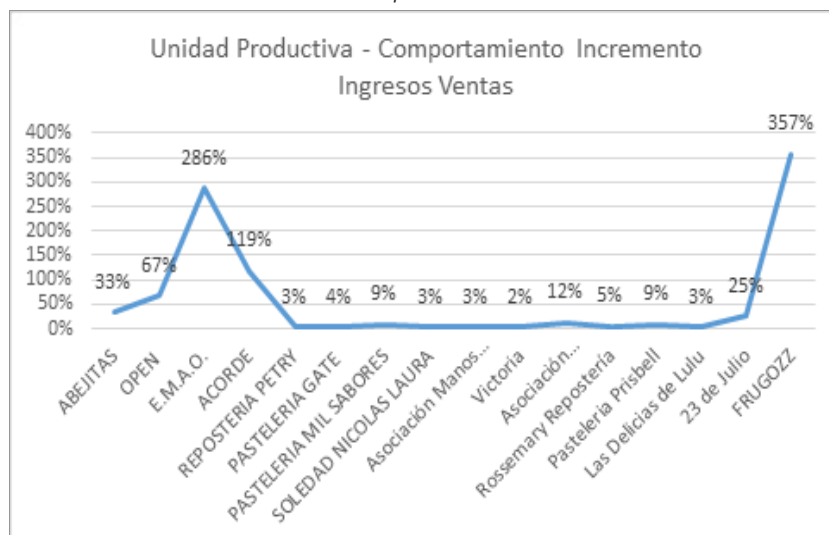
N°	Identificación de la Unidad Productiva	Ingreso neto antes de la Asistencia Técnica (Bs.)	Ingreso neto después de la Asistencia Técnica (Bs.)
1	Abejitas	750	1.000,00
2	OPEN	9.000,00	15.000,00
3	PNP E.M.A.O	220	850
4	ACORDE	1.600,00	3.500,00
5	Repostería PETRY	1.700,00	1.750,00
6	Pastelería GALE	1.348,00	1.400,00
7	Pastelería MIL SABORES	1.600,00	1.750,00
8	Pastelería SOLEDAD	1.450,00	1.500,00
9	Asociación Manos Trabajadoras	2.030,00	2.100,00
10	Repostería VICTORIA	1.800,00	1.600,00
11	Centro de Madres SAN FRANCISCO	1.900,00	2.120,00
12	Repostería ROSSEMARY	2.000,00	2.100,00
13	Pastelería PRISBELL	2.400,00	2.610,00
14	Las delicias de LULÚ	1.950,00	2.000,00
15	23 de Julio	800	1.000,00
16	FRUGOZZ	700	3.200,00

Fuente: Propia

La tabla muestra el análisis de la dinámica de los ingresos económicos recogido a través de los instrumentos utilizados en los momentos delimitados en el estudio, se puede advertir que existe un crecimiento en todas ellas:

- El 69% (11) de las Unidades Productivas han advertido un crecimiento en sus ingresos, en un porcentaje menor o igual al 25%
- El 6% (1) de las Unidades Productivas han advertido un crecimiento en sus ingresos, en un porcentaje entre el 26% al 50%.
- El 6% (1) de las Unidades Productivas han advertido un crecimiento en sus ingresos, en un porcentaje entre el 51% al 75%.
- El 19% (3) de las Unidades Productivas han advertido un crecimiento en sus ingresos, en un porcentaje superior al 100%.

Gráfica N° 30. Unidad Productiva – Comportamiento Incremento de Ingresos económicos por venta de productos



Si se observa la gráfica de comportamiento, podemos ver que existen valores que se alejan de la tendencia central, esto se debe a que algunas de las Unidades, tuvieron un incremento en sus ingresos de manera coyuntural y circunstancial (pedidos no regulares, solicitudes poco usuales, etc.). Pero si nos limitamos al bloque central de la gráfica podemos advertir claramente que la tendencia de incremento de ingresos para las Unidades Productivas, se encuentra en el rango del 3% al 9%; y un promedio de crecimiento general (excluyendo los datos no normalizados) de un 14%.



Discusión

A través del análisis de las secciones y variables identificadas como importantes en este estudio, que se han ido desarrollando paulatinamente, se pueden obtener algunas conclusiones (no definitivas, sino que en construcción hasta la finalización del proyecto) que se puntualizan en:

- De manera general, las acciones del proyecto, en el fortalecimiento de las Unidades Productivas ha sido valorado, obteniéndose resultados que denotan gran avance en el objetivo que persigue, ampliándose el análisis de la muestra hacia la población total de Unidades Productivas, se podría afirmar que el 100% ha reconocido alguna mejora en su accionar económico productivo.
- Resulta evidente la necesidad de fomentar el desarrollo de las PYMES en Bolivia y en especial en nuestra región, pues esto permitiría a su vez el logro de objetivos más amplios como el crecimiento económico, una estructura económica más flexible y el alivio de la pobreza. Esto último debido a que las PYMES son una de las principales fuentes de empleo (MYPE de acumulación) y negocios de muchos hogares pobres (MYPE de subsistencia)
- La estrategia asumida por el proyecto, hacia la especialización de las capacidades productivas tomando en cuenta los rubros principales, ha incidido en la mejora de la producción, comercialización y gestión de las Unidades Productivas, esto denota que esta estrategia es mayormente aceptada, ya que propone una especialización en el rubro de actividad productiva y en la diversificación de productos y no en la diversificación de rubros. El 100% de las Unidades Productivas que han participado en el estudio, han demostrado una diversificación de productos y a pesar de la crisis que vive nuestro país, han logrado incrementar sus volúmenes de ventas (y por lo tanto sus ingresos por la comercialización de sus productos).
- Demuestra una tendencia central de crecimiento en sus ingresos del 3% al 8%, esto tomando en cuenta solamente a las Unidades Productivas cuyo crecimiento no ha sido afectado por alguna actividad coyuntural al momento de la aplicación de los instrumentos, sin embargo, si se toma el total de la muestra el crecimiento llega al 20%.
- La madurez de las Unidades Productivas, no solamente es tomada por el tiempo de vida con el que cuenta la misma, sino que a través del análisis de las Cualidades y Características empresariales, se reafirma, al observar que el 100% de las Unidades productivas superan el umbral delimitado para el estudio (11 puntos de 21), sumando a esta aquellas áreas en las que se ha mejorado a través de las Asistencias Técnicas (56% de las

Unidades Productivas han percibido e identificado mejora en sus procesos productivos; 19% de las Unidades Productivas han percibido mejoras en sus procesos de comercialización). Solo en los 2 grupos que vemos de resumen existe el 75% de la muestra que se encuentra en alguna etapa de mejora y que se encuentra satisfecha por la misma, denotando crecimiento y madurez paulatina. Los nichos de mercado son importantes para que el crecimiento de la Unidad Productiva sea integral y sostenible, por eso es vital su participación en mayor número de espacios que faciliten su promoción y difusión, esta tarea deberá ser un hito para la siguiente gestión, en trabajo coordinado con los aliados estratégicos público – privado.

- Otro elemento importante en la valoración del crecimiento y madurez progresiva de las Unidades productivas, es aquel que se encuentra orientado al manejo y conocimiento de los Factores de Producción, en este acápite se hace hincapié en un conglomerado de variables que definen como va progresando la Unidad productiva en diferentes Áreas (Recursos Humanos, Producción, Comercialización, Atención al cliente, Administración y otros), entre algunas de las variables que hacen al cálculo de este indicador se encuentra:
 - La orientación hacia la capacitación como medio de superación
 - Cálculo de costos
 - Acceder a créditos e información referida a créditos
 - Enfoque orientado al cliente y la satisfacción de sus expectativas
 - Innovación en el producto o servicio
 - Capacidad mejorada de producción
 - Conocimiento del mercado y producto
 - Comercialización y diversificación
 - Acciones de conservación del medio ambiente
- Estas y otras variables son las que se someten a un análisis ANTES y DESPUES de la Provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial, como se puede observar, estas variables definen a una organización que va cambiando y se va orientando a un mercado dinámico, es por eso, que en nuestro análisis hallamos que el promedio de mejora (crecimiento) del valor acumulado sobre los elementos de producción en el grupo de las Unidades Productivas, tiene un promedio de 31%, teniendo picos establecidos como el máximo de 67% y el mínimo de 13%, con una moda del 23%. Estos valores nos indican que las Unidades Productivas han sufrido cambios positivos en al menos 1/3 de las variables de los factores y elementos de producción, un valor aceptable para el periodo de transición de la metodología y estrategia implementada en el proyecto.



Conclusiones

- Se denota la eficiencia de la estrategia de acción del proyecto, pues cuenta con el aval, credibilidad y respaldo de los integrantes de las unidades Productivas.
- Si no queremos que nuestras Unidades Productivas, en especial las MYPE, desaparezcan como consecuencia de la apertura de mercados – lo que implicará competir con empresas internacionales – entonces debemos comenzar a buscar mecanismos que optimicen su desarrollo y mejoren su posición competitiva.
- Por otra parte los SDE ya no deben ser entendidos solamente como la prestación de servicios no financieros, sino además, como aquellos que contribuyan a aumentar la competitividad de las MYPE.
- La mejora de la oferta y productividad de las Unidades Productivas (100% de ellas) diversifican su producción, respondiendo a la demanda de sus entornos de comercialización.
- El impacto directo de los SDE en la visión que tiene la comunidad hacia la iniciativa o emprendimiento ha mejorado conforme ellas han ido mejorando la calidad de producto como la diversificación del mismo, lo que implica una permanencia mayor en el mercado.
- Podemos observar el avance y progreso de las Unidades Productivas, ya que gracias a que mejoraron la calidad de su producto y/o servicio incrementaron sus ventas y por ende sus ingresos; apoyados en cálculos básicos se ha podido determinar que de las Unidades Productivas en las que se intervino tuvo crecimiento económico. Teniendo un porcentaje de crecimiento, en la mayoría de las Unidades Productivas, en una línea de tendencia centra entre el 3% y el 9%.
- Es importante mencionar que el reducido acceso a los servicios de desarrollo empresarial (SDE) es una de las principales limitaciones del desarrollo de las PYMES en el país. Dada la escasez de sus recursos, las unidades productivas de pequeña escala, necesitan de la provisión externa de servicios de entrenamiento y capacitación, información sobre mercados y tecnología, comercialización y mercadeo, asesoría, consultoría y asistencia técnica.
- Se demuestra que la estrategia abordada por el proyecto CRESER – TENDIENDO PUENTES, es afectiva y asertiva, brindando a las Unidades Productivas oportunidades para alcanzar un impacto mayor en la calidad de su producto y/o servicio, la comercialización y diversificación de los mismos.
- Consecuentemente es posible desarrollar mercados de SDE sólo, si uno se ajusta a su lógica de funcionamiento, evitando distorsiones (de precios), y alentando la libre competencia.
- Es importante mencionar que en la mayoría de casos, los SDE prestados por diversas instituciones sean estas del estado (Gobernación, alcaldía) o privadas no cuentan con indicadores de impacto y desempeño, o bien son muy limitados como en el caso del CRESER - PUENTES; reflejando la falta de un sistema de evaluación que apoye de manera integral, periódica y confiable a los procesos de planeación y asignación de recursos.
- Los proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) no deben tener una orientación de beneficencia pero pueden tener una orientación social combinada con metas rigurosas de desempeño organizacional o institucional. En el proyecto CRESER – PUENTES se han identificado varios proveedores de SDE sin fines de lucro que ya están en el mercado, y durante la transición a un modelo de orientación comercial hay mucho que puede hacerse para ayudar y como proyecto y ONG, aglutinar a otros proveedores con sensibilidad social para hacer más sostenibles las prestaciones de estos importantes servicios.
- A través de la plataforma y sus entidades representantes ellas buscaran acceder a estos SDE, pero también de manera directa e indirecta realizar las acciones para conseguirlos por otros medios (ya que por el momento aún no pueden solventar el gasto total ellas mismas), su articulación con la Plataforma y a través de ella será importante para conseguir oportunidades de crecimiento, he ahí, donde se visualizará el rol facilitador y articulador del proyecto en el Desarrollo Económico Local.



Recomendaciones

- Es recomendable que se realice este estudio y análisis en periodos anuales, para contrastar el avance de las Unidades Productivas en sus entornos tomando en cuenta todas las variables y el contexto en el cual se desarrollan, para tratar de estructurar un paquete de acciones en un contexto y escenario esperado (algo así como Buenas Prácticas, aunque en este sentido y en el marco del proyecto se sujeta bastante a las condiciones del entorno como supuestos de realización). De esta manera podremos, a la finalización del proyecto medir adecuadamente la incidencia de las acciones del proyecto en cada una de las variables y poder comprender mejor el proceso de empoderamiento de las Unidades Productivas en las distintas dimensiones que hacen a cada una de ellas.
- Es necesario, incrementar el esfuerzo en la inclusión de los actores público – privados, formalizando a través de otros espacios en la incidencia y el cumplimiento de las normas estatales de apoyo a este sector. La plataforma interinstitucional debe ser el medio y el camino por el cual se articulen todos los actores, tomando al proyecto y la esencia de la Ventanilla Económica Local.
- Es recomendable continuar el apoyo que se está brindando a las Unidades Productivas avalados en los resultados a los cuales se han podido llegar en este tiempo, y tal como se advirtió en la evaluación de las Características Empresariales Personales, existen brechas que cerrar en puntos vitales para la sostenibilidad y continuidad de sus acciones productivas.



Bibliografía

- (1) Allen J. (1991); Islas Salomon; Promoción y Desarrollo de Industrias Pequeñas y de Mediana Escala. Informe final, UNIDO, Viena, Austria.
- (2) Ferraro, C. y F. Gatto (2010), "Políticas de articulación productiva. Enfoques y resultados en América Latina", en Ferraro (Comp.) Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina, documento de proyecto, FUNDES-CEPAL, Santiago de Chile.
- (3) Awasthi, N.D. Murali, B.P. y Bhat, B.N. (1990); Desarrollo Empresarial y Creación de la Nueva Empresa: Experiencia del Instituto de Desarrollo Empresarial de la India, OIT, Ginebra, Suiza.
- (4) Ferraro, C. y G. Stumpo (2010), "Las pymes en el laberinto de las políticas", en Políticas de apoyo a las pymes en América Latina Entre avances innovadores y desafíos institucionales, ISBN: 978-92-1-323377-1
- (5) Kantis, H. (editor) (2004), Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional, ISBN: 1931003785, BID, Washington.
- (6) Pombo González, M., H. Molina Sánchez y J. Ramírez Sobrino (2008), "Marco de los sistemas/esquemas de garantía en Latinoamérica e Iberoamérica: conceptos y características", en Red Iberoamericana de Garantía (REGAR), Los sistemas de garantía de Iberoamérica: experiencias y desarrollos recientes, Lima.
- (7) Datos de la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa del Estado Plurinacional de Bolivia
- (8) Instituto nacional de Estadísticas INE – 2020.
- (9) Sztulwark, S. (2010), "Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en la Argentina", en Ferraro, C. y G. Stumpo (comp.), Políticas de apoyo a las pymes en América Latina Entre avances innovadores y desafíos institucionales, ISBN: 978-92-1-323377-1.
- (10) Banco Mundias – BIRF – AIF – Octubre 2020.
- (11) Zuleta, L.A. (2011), Política pública e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia, CEPAL.
- (12) Camuffo, A. y R. Grandinetti (2005), "I distretti industriali come economie del la conoscenza", ARGOMENTI, N° 15, Milán, FrancoAngeli Edizioni, http://www.francoangeli.it/Riviste/Scheda_Rivista.aspx?IDarticolo=26026.
- (13) CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2018a), Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital (LC/CMSI.6/4), Santiago, abril.
- (14) Albuquerque, F. (2004), "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina", Revista CEPAL, N° 82 (LC/G.2220-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), abril.
- (15) Andreoni, A., F. Frattini y G. Prodi (2017), "Structural cycles and industrial policy alignment: the private-public nexus in the Emilian Packaging Valley", Cambridge Journal of Economics, vol. 41, N° 3, Oxford, Oxford University Press, mayo.
- (16) Bellandi, M. (2003), "Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos", Ekonomiaz, N° 53, Bilbao, Gobierno Vasco.
- (17) CCI (Centro de Comercio Internacional) (2016), Bringing SMEs onto the e-Commerce Highway, Ginebra, mayo.
- (18) CEPAL/SEGIB (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Secretaría General Iberoamericana) (2010), Innovar para crecer: desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica (LC/G.2443), Santiago, marzo.
- (19) Cimoli, M. y G. Porcile (2013), "Tecnología, heterogeneidad y crecimiento: una caja de herramientas estructuralistas", serie Desarrollo Productivo, N° 194 (LC/L.3736), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre.
- (20) Cetrangolo, O. y otros (2014), Monotributo en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Uruguay, Lima, Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- (21) Dini, M. (2010), "Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial", serie Gestión Pública, N° 72 (LC/L.3264-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), noviembre.
-
- (22) Evenett, S. y B. Hoekman (2000), "Discriminación en las adquisiciones gubernamentales y el comercio internacional", La nueva agenda del Comercio en la OMC, M. Olarreaga y R. Rocha (comps.), Bogotá, Instituto del Banco Mundial/Centro Editorial Universidad del Rosario, julio.

Tendiendo Puentes ...

*hacia el desarrollo económico local inclusivo
integral y sustentable*

Trabajando por el desarrollo equitativo,
igualitario, solidario, con enfoque de derechos
y enfoque de género, promoviendo el fortaleci-
miento de la economía social.

