



EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA CONINPYME

(ATM/ME-5942 /VE)

INFORME FINAL

**Julio Fuster, Asesores de Comercio Exterior (ACE)
20 de Diciembre de 2001**

Serrano, 20 – 4º I. Madrid 28001. SPAIN
Tel: (34 - 91) 435 15 67. Fax: (34 - 91) 435 01 84
E – mail: acecomex@acecomex.com

Índice

1. Introducción
 - 1.1 Antecedentes del Programa
 - 1.2 Descripción del Proyecto
 - 1.3 Metodología de evaluación
 - 1.4 Organización del Informe
2. Relevancia y Cobertura del Proyecto
 - 2.1 Introducción
 - 2.2 Cambios en el contexto del programa y examen de supuestos
 - 2.3 Validez de la lógica del programa
 - 2.4 Pertinencia y continuidad del programa
 - 2.5 Conclusiones y recomendaciones de continuación del programa
3. Análisis de Eficiencia Operativa del Programa
 - 3.1 Introducción
 - 3.2 Administración de las actividades del programa
 - 3.3 Informes y reportes
 - 3.4 Problemas en la ejecución del programa
 - 3.5 Conclusiones y recomendaciones
4. Análisis de Efectividad e Impacto del Programa
 - 4.1 Logro de los componentes del programa
 - 4.2 Componentes, efectos e impacto del programa
 - 4.3 Resultados resumidos de las encuestas a clientes y consultores
 - 4.4 Conclusiones y recomendaciones
5. Autosuficiencia y Replicabilidad del Programa
 - 5.1 Autosuficiencia financiera y operativa
 - 5.2 Replicabilidad del programa en los Estados
 - 5.3 Conclusiones y recomendaciones
6. Resumen de Conclusiones y Recomendaciones
 - 6.1 Introducción
 - 6.2 Justificación de la continuidad del Programa
 - 6.3 Medidas para ampliar la cobertura
 - 6.4 Medidas para mejorar el desempeño y resultados
 - 6.5 Resumen de recomendaciones

ANEXOS:

ANEXO 1: Marco Lógico del programa

ANEXO 2 : Desembolsos financieros frente a presupuesto total al 15 de Noviembre 2001

ANEXO 3 : Lista de personas e instituciones entrevistadas

ANEXO 4: Bibliografía y documentación consultada

ANEXO 5 : Cuestionarios enviados a empresas y asesores

ANEXO 6: Evaluación cualitativa de "Best Practices" de los Ejes de Trabajo de la Metodología CEPAL de Evaluación de CDEs

ANEXO 7: Dos Casos de Asistencia a PYMEs: Industrias Batey y SUPULCA

ANEXO 8: Descripción de un Sistema Descentralizada de Promoción y Ejecución de Proyectos de Apoyo a PYMEs

Resumen Ejecutivo

El programa CONINPYME, financiado por el FOMIN/BID y ejecutado por CONINDUSTRIA es un programa pionero de apoyo a las PYMEs Venezolanas, con un apreciable grado de impacto y elevada eficiencia en su gestión. La evaluación intermedia ha sido realizada por un consultor internacional; Julio Fuster de España, y una consultora nacional independiente, Aymara Abraham. Ambos han realizado entrevistas personales a 14 empresas beneficiarias, a las principales instituciones de apoyo a las PYMEs en el país, a una selección de consultores del programa, a la Corporación Andina de Fomento (CAF) y otras instituciones relacionadas.

La evaluación intermedia ha seguido una metodología propia del consultor internacional, siguiendo las pautas de mejores prácticas del Grupo de Donantes sobre Programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas y aplicada en otros países (México, Argentina, Hungría, Eslovenia, etc) y otros donantes (Unión Europea, Banco Mundial, etc.). Esta metodología primero analiza el progreso de los indicadores del Marco Lógico del programa, frente al porcentaje de desembolso y aportación local. En este aspecto, el programa se halla más o menos a la mitad de desembolso (algo menos d aporte local) y el progreso de indicadores es adecuado en casi todas las actividades. Se ha de señalar que en el área de consultoría de consorcios (agrupaciones, clusters) no se ha logrado progreso en cuanto a la realización de contratos de consultoría, y se indican unas pautas para intentar relanzar esta componente.

Respecto a la evaluación de relevancia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y replicabilidad del programa, se ha analizado en la metodología estos cuatro componentes, cada una con varios sub-componentes y sus indicadores o variables de valoración (sección 1.3). La evaluación de los sub-componentes se resume a continuación:

- RELEVANCIA: MUY ALTA
- COBERTURA (GEOGRÁFICA Y SECTORIAL): BAJA
- RELACIÓN PRESUPUESTO-OBJETIVOS: ADECUADO
- DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL PROGRAMA: MEDIA-ALTA
- GESTIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DEL PROGRAMA: ALTA
- CONTROL DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO: BAJO
- IMPACTO EN LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS: MEDIO-ALTO
- MEJORA EN EL EMPLEO Y CAPACITACIÓN: MEDIA-ALTA
- CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA: MEDIA
- SOSTENIBILIDAD OPERATIVA: MEDIA-ALTA

- SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: MEDIA
- REPLICABILIDAD EN OTRAS REGIONES Y PAÍSES ANDINOS: ALTA

Como conclusión general se considera que CONINPYME ha sido un programa pionero con un grado importante de innovación en su forma y métodos de apoyo a las pequeñas empresas en especial. Ha tardado más de lo previsto en ser implementado y operativo, pero ahora está ya en marcha con un elevado grado de credibilidad (del programa e institucional de CONINDUSTRIA), impacto (si bien debe mejorar su cuantificación) y eficiencia operativa (si bien debe mejorar algunos aspectos de la selección y supervisión de consultores y el monitoreo de proyectos de consultoría).

Las principales recomendaciones son:

- Continuar con el programa y extender la fecha de ejecución del programa al menos un año (hasta Junio 2003 al menos), efectuando los pequeños cambios descritos en este informe.
- Introducir una Fase (III) de Seguimiento voluntario subvencionado de los proyectos de consultoría: de 25 a 30 horas sobre 3-5 meses con seguimiento de TRES INDICADORES CUANTITATIVOS por el consultor, fáciles de medir y monitoreados por la UCC.
- Establecer límites máximos de asignación de consultores en los proyectos de consultoría.
- Implantar una Metodología de Monitoreo y Control de Calidad del Programa, que incluya los indicadores simples de impacto de los proyectos de consultoría arriba mencionados.
- Establecimiento de otros centros regionales de promoción y ejecución del programa CONINPYME, ó el que se derive de él en un futuro (ya existe uno en Valencia y planes en otros Estados).

Esperamos que con estas pequeñas modificaciones, el programa siga siendo un referente como programa innovador y práctico de apoyo a PYMEs en todo el territorio de Venezuela.

1. Introducción

1.1 Antecedentes

En el marco del proyecto CONINPYME, la consultora ACE (España) ha sido encargada de la evaluación del diseño, el impacto y la eficiencia del programas de apoyo a las PyMES. El método de evaluación ha constado de entrevistas a los gerentes y personal de la institución ejecutora del programa (CONINDUSTRIA), entrevistas en tres estados a delegados de instituciones regionales, a organizaciones privadas y publicas de apoyo a PYMEs; entrevistas enfocadas a quince empresas beneficiarias en tres Estados, revisión de la documentación disponible de los programas y comparación con las mejores prácticas internacionales y experiencia acumulada sobre programas similares en otros países de Latinoamérica y Europa.

El enfoque de la evaluación del programa es eminentemente pragmático, buscando soluciones a posibles problemas de gestión, coordinación, efectividad y eficiencia operativa en la utilización de los recursos para la ejecución del programa. El enfoque fue presentado y discutido con la entidad ejecutora y con un representante del BID en Venezuela. Concretamente, los impactos inmediatos y finales sobre los procesos de negocio de las empresas, así como los beneficios públicos finales sobre la economía Venezolana han sido estimados muy someramente en la evaluación debido a la pequeña dimensión del programa, de datos de impacto y restricciones en el tiempo disponible.

1.2 Descripción del Proyecto

1.2.1 Resumen del Marco Lógico y Metodología

El Marco Lógico del proyecto CONINPYME se muestra en el Anexo 2. Este marco lógico es bastante general y deja a la Unidad Ejecutora la metodología a aplicar y los resultados precisos a obtener.

En resumen el programa se divide en cuatro componentes: cada uno de los componentes se subdivide en varias actividades descritas a continuación brevemente, con sus indicadores y medios de verificación. Los principales indicadores y su cumplimiento se mencionan en el siguiente apartado.

Componente I: Instalación de la Unidad Central de Coordinación (UCC) en CONINDUSTRIA

Actividad 1: Actividad y Puesta en funcionamiento de la UCC en CONINDUSTRIA

Actividad 2: Inicio de al capacitación del personal profesional

Actividad 3: Diseño operativo del programa

Actividad 4: Negociación y firma de convenios con proveedores de información tecnológica y sobre consultores

Actividad 5: Preparación de los programas de formación de consultores

Actividad 6: Diseño y puesta a punto del "roster" de consultores

Componente II: Promoción de las Actividades del Sistema de Información Tecnológica y de Referencia de Consultores (SITRC)

Actividad 1: Selección y contratación de una agencia publicitaria especializada

Actividad 2: Preparación del material promocional

Actividad 3: Campaña publicitaria en medios de difusión tanto masivos, como especializados

Actividad 4: Programa de mercadeo de los servicios del proyecto

Componente III: Desarrollo y consolidación de un Sistema de promoción , Capacitación y de referencia de consultores

Actividad 1: Contrato con FIM-PRODUCTIVIDAD y supervisión de ejecución de acuerdo a los términos del convenio

Componente IV: Prestación de los servicios de transferencia y adaptación de tecnologías y de promoción y referencia de consultores

Actividad 1: Provisión de servicios de información

Actividad 2: Provisión de servicios de asistencia puntual

Actividad 3: Coordinación y control de cumplimiento de proyectos de mejoramiento y transferencia tecnológica

Actividad 4: Apoyo técnico al consorciamiento de PYMEs

Si bien el marco lógico cubre los aspectos más relevantes del proyecto, se deja una gran libertad en el diseño específico del mismo, en la metodología a aplicar y en los indicadores de éxito. Existen indicadores de cumplimiento cuantitativos en los componentes I, III y IV, y se establecen como siguen:

Componente I, Actividad 6: - 50 consultores con experiencia, inscritos en el "roster" de consultores

Componente III, Actividad 1: - 60 consultores formados a razón de 20 por año
 - 225 consultores especializados a razón de 25 el primer año, 75 el segundo y 125 el tercero
 - 480 consultores certificados a razón de 100 el segundo año, y 380 el tercero

Componente IV, Actividad 1: - 1450 asistencias puntuales
 - 1400 referencias de consultores

Componente IV, Actividad 3: - 150 diagnósticos empresariales y proyectos de asistencia tecnológica, distribuidos en 20 el primer año, 50 el segundo y 80 el tercero

Componente IV, Actividad 4: - 11 consorcios apoyados, distribuidos en 1, el primer año, tres el segundo y 7 el tercero

Estos objetivos se incluyen en el Marco Lógico en la columna de "medidas cuantitativas de verificación". Sin embargo, no se indica como o con que indicadores se efectuará la verificación de "asistencias", "diagnósticos y proyectos de asistencia tecnológica" o "consorcios apoyados". Los indicadores de desempeño se dejan a la metodología concreta a desarrollar en el Componente I, Actividad 3: Diseño operativo del sistema. La metodología utilizada y aprobada para el proyecto fue la de FIM-PRODUCTIVIDAD (aunque después se permitieron variaciones de consultores o de instituciones internacionales, como la European Foundation for Quality Management- EFQM), y con ella se desarrolló la formación y los proyectos de consultoría (diagnósticos y proyectos de asistencia tecnológica).

Sin embargo, la metodología de FIM-PRODUCTIVIDAD es una metodología aplicada a la mejora de la productividad y calidad de las empresas, no del

proyecto concreto. Ello implica que los indicadores de éxito y seguimiento de los proyectos son PARA LAS EMPRESAS NO PARA EL PROGRAMA EN SI. Ello ha dado lugar a que los consultores establecen indicadores de seguimiento para los proyectos de las empresas, pero no para ellos mismos ni para los resultados de su intervención. Así pues, NO EXISTEN MEDIDAS CUANTITATIVAS DE LOS RESULTADOS DE LAS INTERVENCIONES DE CONSULTORÍA HASTA LA FECHA. Se envían unas encuestas después de terminada la intervención, pero se contestaron relativamente pocas (24 de 46 proyectos terminados de un total de 85 contratos firmados), y solo indican la satisfacción general del cliente, áreas de la intervención y una indicación cualitativa del impacto de proyecto en las posibles mejoras de la empresa (productividad, desperdicios, tiempos de producción, reducción de costos, etc.)

El evaluador cree que esta falta de indicadores cuantitativos del impacto y resultados de las intervenciones ES EL MAYOR FALLO DEL DISEÑO DEL PROYECTO, y además es una pena, ya que tanto las entrevistas como los cuestionarios recibidos y analizados (Sección 4 de este Informe) indican abrumadoramente que el programa tiene un gran impacto y es muy apreciado por las empresas beneficiarias. Pero no se puede cuantificar este impacto, por lo que el resultado es algo deslucido por falta de comprobación cuantitativa.

Respecto a la metodología de FIM-PRODUCTIVIDAD, solo se señalará que ésta es de gran tradición y una de las primeras del mundo compiladas y normalizadas. Su primera versión (La Norma 1.000 del COVENIN) y su posterior adaptaciones por FIM-PRODUCTIVIDAD en 1981 (y adopción como la Norma 1.980 del COVENIN), y en 1989 y finalmente en 1996, han dado lugar a uno de los Manuales de Productividad y Calidad más extensos y detallados ciertamente de América Latina y posiblemente también del mundo industrializado.

La metodología de FIM-PRODUCTIVIDAD es clara, simple de aplicar y detallada. Otros esquemas conceptuales o “metodologías” – tales como la Serie Internacional ISO 9000, las metodologías del EFQM, las directivas de los premios Deming (Japón) y Malcolm Baldrige (USA), son mucho más esquemáticas y menos programadas. La metodología FIM-PRODUCTIVIDAD se ha revisado y adaptado a todos estos otros esquemas conceptuales, pero además tiene la ventaja de contar con Manuales para empresas y consultores (financiados en parte por la Corporación Andina de Fomento- CAF), y de incluir una Modularización para PYMEs, donde existen tres niveles de excelencia, en los que la PYME puede ir progresando. Claramente, la metodología FIM-PRODUCTIVIDAD ES UNO DE LOS GRANDES ACTIVOS DE ESTE PROGRAMA Y DEBERÍA EXTENDERSE A OTROS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.

El evaluador ha podido revisar y aplicar- ya que ha sido gerenciador de varios programas similares en Argentina, Rusia, México, Hungría, Eslovenia, etc.- similares metodologías en otros programas. La metodología de FIM-PRODUCTIVIDAD es de las más claras y específicas en su concepción y descripción, pero tiene un grave error en su aplicación al diseño del programa CONINPYME: NO HA INCLUIDO UNA FASE DE SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE CONSULTORÍA PARCIALMENTE SUBVENCIONADA. Además, si bien menos importante que el punto anterior, es excesivamente INFLEXIBLE, al solo permitir 90 horas por empresa, sea cual sea el sector, tamaño de la empresa, problema y complejidad de las operaciones, etc.

Como se verá en los resultados de las encuestas a empresas y consultores (Sección 4), el primer punto es mencionado unánimemente por empresas y asesores. El pensamiento era que tras 90 horas de consultoría la empresa podría (o debería poder) contratar al consultor a precios de mercado para un seguimiento de la implantación y de los indicadores. Si bien ello es parcialmente cierto, ya que una proporción apreciable ha seguido con los mismos u otros consultores, en MUCHOS CASOS NO HA HABIDO SEGUIMIENTO: solamente el 28% de la muestra de 30 empresas encuestadas había realmente utilizado otros asesores en los últimos tres años aparte del programa CONINPYME, y de ellos solo algunos para el seguimiento del CONINPYME. Ello a pesar de que más del 90% de las empresas encuestadas indican verbalmente que ESTAN DISPUESTAS A SEGUIR UTILIZANDO ASESORES EN EL FUTURO, pero restricciones financieras hacen que después estos deseos no se conviertan en realidad más que una minoría de casos.

Internacionalmente se ha comprobado en otros programas similares (se desconoce la cifra para otros CDEs financiados por el FOMIN/BID), que solo máximo entre el 10-30% de empresas utilizan a consultores a precios de mercado después de un programa subvencionado de asistencia técnica. Es por ello que estimamos que muchos de los esfuerzos de diagnósticos y proyectos de mejoramiento de la productividad SE PIERDEN por falta de una Fase de Seguimiento parcialmente subvencionada con los mismos consultores. De este modo el seguimiento tiene un doble incentivo: es más económico y no hay que negociar otra vez (y otro contrato, esta vez sin CONINDUSTRIA como garante de calidad) con los consultores o con otros nuevos, si los usados a la fecha suben precios o quieren mayor tiempo o remuneración de la que el empresario está dispuesto a pagar.

En la página siguiente se muestra un esquema del ciclo de proyectos de consultoría tal y como existe en la actualidad en CONINPYME. En la sección 5 se efectuarán recomendaciones concretas sobre su modificación.

1.2.2 Estado General del Programa

El programa se halla a unos siete meses de su fecha inicial de terminación tras una primera prórroga de un año (prevista para el 30 de Junio de 2001). Sin embargo los desembolsos a 15 de Noviembre 2001 son solamente el 50,7% del presupuesto BID del programa (US \$ 911.245 frente a US \$1.797.090). Si se consideran los aportes locales la proporción aun disminuye ligeramente (al 47,3%, o sea \$1.408.982 frente al presupuesto total de \$2.977.470).

Respecto al cumplimiento de los objetivos cuantitativos del programa – si bien estos serán analizados mas en detalle en los capítulos siguientes- se señalan el progreso de los siguientes indicadores de la Matriz Lógica:

- a. En el Componente III, el programa debía formar a 60 consultores con cursos largos, y ya los ha formado todos a la fecha. Debía especializar con un taller corto a 225 y ha especializado a unos 120 hasta la fecha. Se deberían certificar 480 consultores, pero esta certificación no se ha desarrollado hasta la fecha, por razones que se explicarán más adelante.
- b. En el Componente IV, Actividad 1 : Provisión de servicios de información deberían proveer 1450 asistencias puntuales a empresas y 1400 referencias a consultores. Esta actividad fue cambiada, con el acuerdo del FOMIN/BID, a talleres de formación grupal, ya que la demanda de información puntual no se materializaba. Hasta la fecha se han celebrado 44 talleres sobre diversos temas de interés para más de 1000 PYMEs que han participado en los mismos.
- c. En el Componente IV, Actividad 2: Provisión de servicios de asistencia puntual no existen indicadores cuantitativos.
- d. **En el Componente IV, Actividad 3: Coordinación y control de cumplimiento de proyectos de mejoramiento y transferencia tecnológica, se deberían cumplir 150 diagnósticos y planes de asistencia técnica. Hasta la fecha se han firmado 87 contratos de asistencia técnica, de los cuales unos 48 estaban ya finalizados al 15 de Noviembre 2001.**

CICLO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA OFRECIDOS POR EL PROGRAMA CONINPYME

ETAPA PROMOCION Y MERCADEO

**SOLICITUD Y PRE –
EVALUACIÓN
(GRATUITO)**

No Aprobado

Aprobación

ETAPA DIAGNOSTICO

CONVENIO DE CONSULTORIA

CONSULTOR

**DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA
+
PLAN DE TRABAJO DE LA
ETAPA DEL PLAN DE MEJORAS
(40 HORAS)
(SUBVENCIONADO 40-60%)**

Revisión
Diagnostico

Aceptación del Diagnostico

ETAPA PLAN DE MEJORAS

CONSULTOR

**PLAN DE MEJORAS
+
TERMINOS DE REFERENCIA DE
LA ETAPA DE SEGUIMIENTO
(50 HORAS)
(SUBVENCIONADO 40 a 60%)**

Revisión
Plan de Mejora

Solicitud Privada de Seguimiento de los mismos u otros consultores

**SEGUIMIENTO DE ACCIONES PRIORITARIAS DE
MEJORA
(A solicitud del empresario)
(NO SUBVENCIONADO)**

**SOLICITUDES A
INSTITUCIONES
FINANCIERAS**

**SEGUIMIENTO DE
INDICADORES**

**DESARROLLO DE
OTROS PROYECTOS
(CERTIFICACIÓN.)**

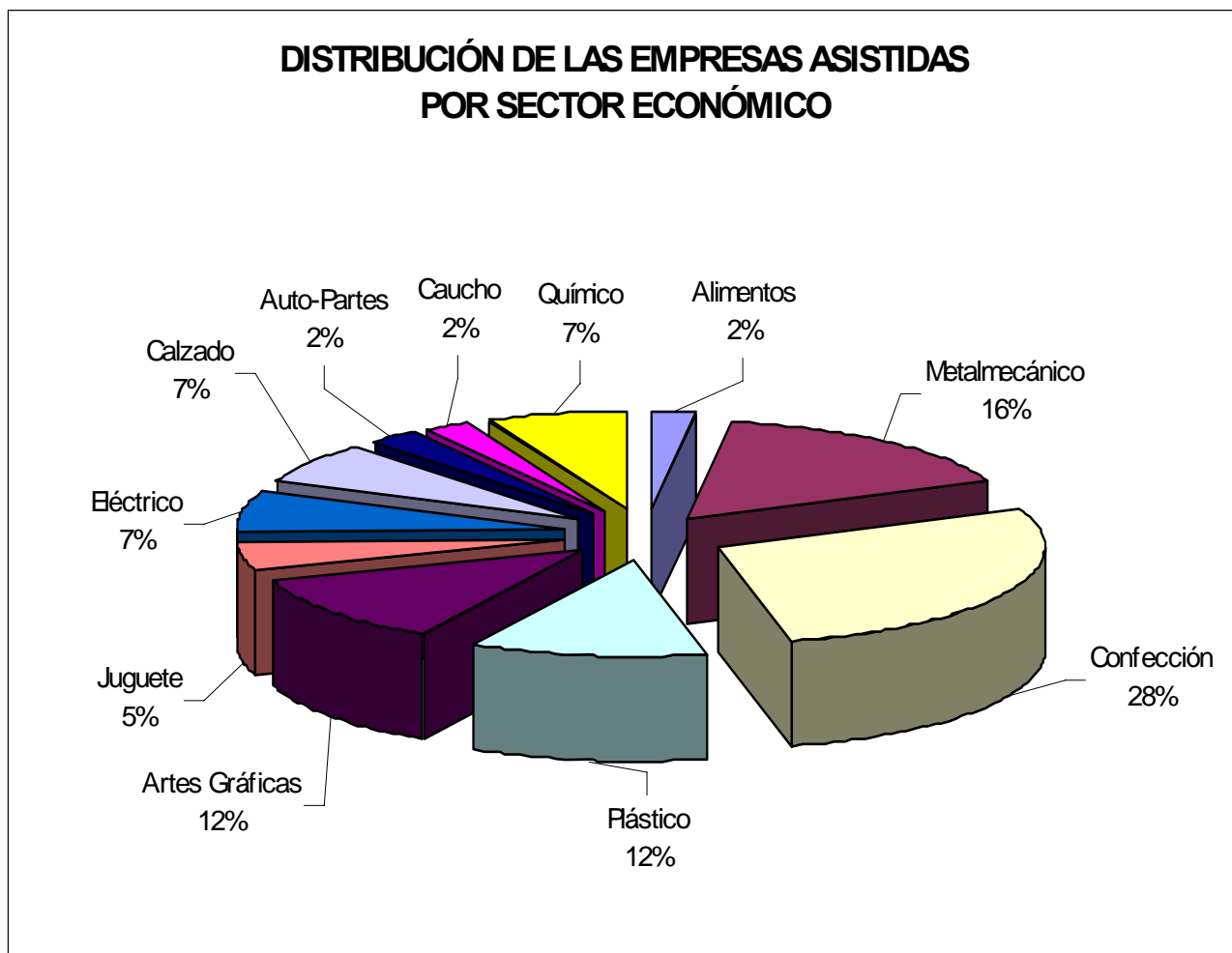
- e. Finalmente, en el Componente IV, Actividad 4: Apoyo técnico a Consorciamiento de PYMEs se debían apoyar 11 consorcios. En esta actividad no se ha logrado apoyar directamente ningún consorcio con un contrato de consultoría, si bien algunos se han formado a raíz de asistencias técnicas a empresas individuales.

También se debe resaltar que el presupuesto contenía US \$200.000 de Imprevistos, que el FOMIN/BID ha aceptado sean utilizados en la creación de una Unidad en CONINDUSTRIA de análisis de coyuntura y legislación que afecte al sector industrial. Esta unidad, denominada CONINCEEL, tiene un presupuesto BID de \$209,3000 mas \$139,400 de Aporte Local. De estos fondos hasta la fecha se han desembolsado \$73.904 (el 35,3%) de fondos BID y \$48.386 de fondos locales (el 34,7%), dando una proporción total de desembolso de 35,1% en este capítulo.

En el ANEXO 2 se muestra una tabla con las cantidades en US \$ y porcentajes de fondos BID, locales y totales en el presupuesto y los montos ejecutados al 15 de Noviembre 2001 (es decir según la última solicitud de desembolso a esta fecha).

Respecto a los sectores a los que se ha provisto de asistencia tecnológica, destacan los sectores de confección (26% del total de proyectos hasta la fecha), el metal-mecánico (16%), el plástico y el de artes gráficas (cada uno el 12%). El Gráfico 1 abajo muestra la distribución según empresas con contratos firmados a principios de Noviembre 2001.

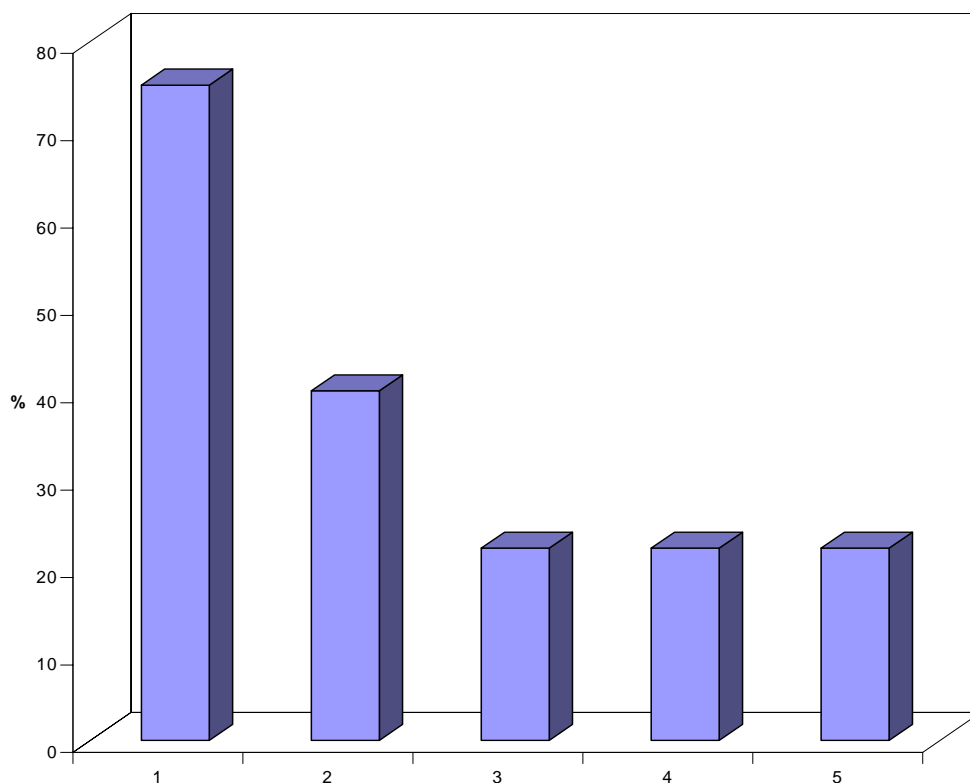
Gráfico 1



Respecto a la tipología (o sea las áreas prioritarias de la Fase de Mejoras) de proyectos de consultoría ejecutados o en ejecución, destaca en casi todos los proyectos el área de mercadeo, estrategia y ventas (el 75% de los proyectos indican que harán actividades en esta área), seguido de mejoramiento de la productividad en general (el 40%) y calidad y reducción de desperdicios (el 23%). De nuevo estas cifras son sobre los proyectos contratados y cuyo diagnóstico fue ejecutado. El Gráfico 2 refleja estas proporciones, que varían significativamente de las que los empresarios indican ellos mismos en las encuestas efectuadas a una muestra de 30 empresas beneficiarias (ANEXO 5).

Gráfico 2

Distribución de Proyectos de Consultoría por Tipo de Proyecto

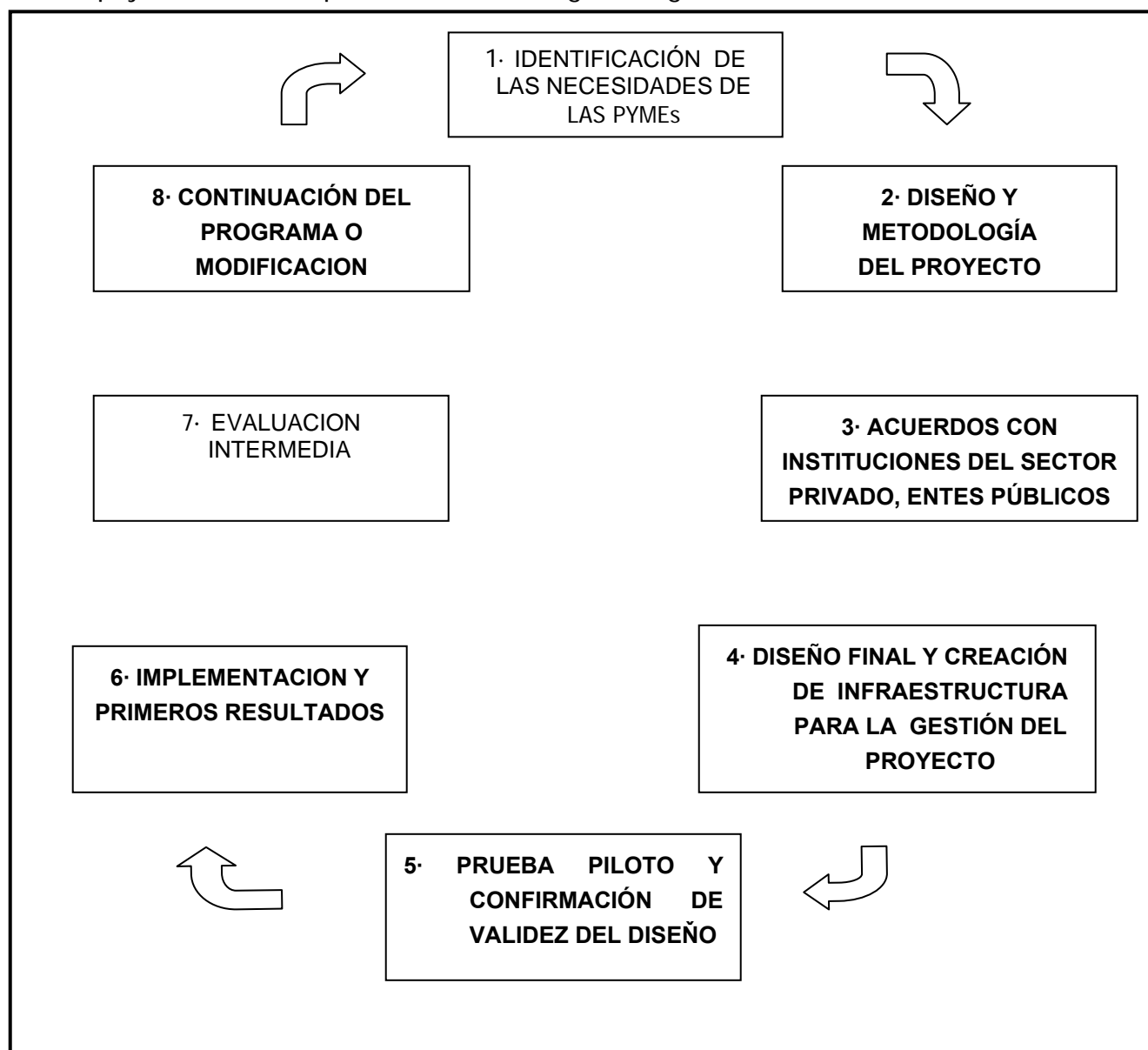


- 1 Estrategia, mercadeo, posicionamiento general de la empresa**
- 2 Mejoramiento de la productividad y producción**
- 3 Mejoramiento de la calidad y reducción de desperdicios**
- 4 Reducción de costos y de tiempos de entrega de producto**
- 5 Organización y Recursos Humanos**

1.3 Metodología de Evaluación

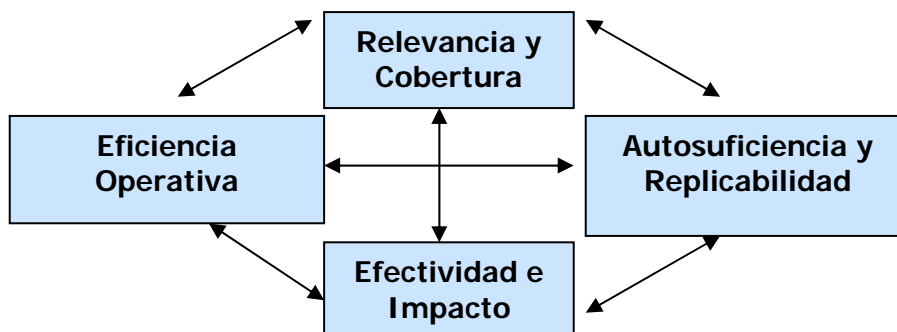
1.3.1 Diseño/ Enfoque General

La metodología de evaluación fue descrita en la propuesta de esta evaluación y posteriormente discutida con la Unidad Ejecutora y con el BID en su oficina de Caracas. El enfoque de la evaluación se basa en analizar el ciclo de proyectos de apoyo a PYMEs, esquematizado en el siguiente gráfico:



La metodología de evaluación empleada se puede esquematizar en cuatro componentes según el esquema siguiente:

Componentes de la Evaluación



Cada componente se evaluará teniendo en cuenta una serie sub-componentes, que a su vez se evalúan en función de variables cualitativas, y cuando es posible, indicadores de cumplimiento cuantitativos. El componente más difícil en este tipo de programas de apoyo no-financieros siempre es la valoración de impacto.

Los métodos de Evaluación del impacto de programas de apoyo a empresas se puede clasificar según el método y muestra utilizados en:

- **Experimental:** usa una muestra grande de empresas, con selección aleatoria o no-aleatoria de la muestra, y realiza la comparación con un grupo de control (es decir un grupo de empresas similares que no ha recibido la asistencia).
- **Cuasi-experimental:** se trata de una comparación cuidadosa -pero estadísticamente poco relevante- de una muestra realizada contra un grupo de control (seleccionado también con cuidado, pero no aleatorio).
- **No-experimental:** se compara el impacto sobre una muestra, a base de estudiarla antes y después del programa, pero no con referencia a un grupo de control.
- **Casos:** se estudian casos y se extraen conclusiones no estadísticas sobre ambas efectividad e impacto.

El consultor evaluador debe elegir uno o varios de los métodos mencionados en función de la disponibilidad de datos, del tamaño de la muestra deseado y de la precisión que requiera la medición del impacto. Debido a la escasez de tiempo, en esta **evaluación se utilizaron exclusivamente métodos no-experimentales y la descripción de tres casos** (los términos de referencia exigían dos).

Las categorías de cada componente de la evaluación y variables de análisis o indicadores de desempeño para cada uno de los cuatro componentes son:

Variables del Análisis de Relevancia y Cobertura

Categoría	Variables de Análisis
1. Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de PIB y empleo de la PYMEs • Competitividad relativa frente a países y regiones vecinas • Áreas de mayor debilidad de las PYMEs objetivo •
2. Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbito geográfico cubierto por el programa • Numero de PYMEs asistidas frente al universo total • Planes de extensión geográfica • Co-financiación por entes locales de los servicios
3. Relación presupuesto-objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de servicio por PYME asistida • Duración y coste de proyectos y actividades

Variables del Análisis de Efectividad e Impacto

Categoría	Variables de Análisis
1. Mejora en las empresas beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas, valor agregado, salarios, ratios de rentabilidad (sobre activos, capital, etc.). • Productividad de las empresas (ratios de producción y de valor agregado por insumos) • Inversiones de capital • Costes relativos con respecto a competencia • Niveles de consumos de energía • Niveles de Seguridad en el trabajo y medidas adoptadas • Decisión y destrucción de residuos
2. Mejoras en el Empleo y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos empleo por categoría y sector • Total y nivel de salarios en las empresas beneficiarias • Niveles de calificación y motivación empleados
3. Consecución de objetivos del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de empresas asistidas frente a objetivos • Nivel de satisfacción de empresas asistidas

Variables del Análisis de Eficiencia Operativa

Categoría	Variables de Análisis
1. Diseño y Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los beneficiarios • Duplicación/ competencia con otros programas • Fórmulas de recuperación de costes y precios • Descentralización/ centralización de la prestación • Promoción de la oferta privada de servicios de consultoría y formación
2. Gestión del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Método de asignación de proyectos a consultores • Técnicas y herramientas de mercadeo y promoción • Organización y recursos Humanos • Administración y procedimientos • Sistemas informáticos de soporte • Coordinación con instituciones externas
3. Control de Calidad y Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Auto-evaluación y de Control de Calidad • Utilización de tecnologías y técnicas avanzadas para estos objetivos

Variables del Análisis de Autosuficiencia y Replicabilidad

Categoría	Variables de Análisis
1. Autosuficiencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos físicos, estructura y espacio • Recursos humanos y su capacitación • Recursos de información y soluciones tecnológicas • Potencial de innovación en la prestación de los servicios ofrecidos, pasada y futura
2. Autosuficiencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de atracción de recursos financieros de los sectores público y privado • Proporción de Costos recuperables y disminución de subsidios
3. Replicabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de replicación en otras regiones y países • Facilidad de transferencia de metodología y personal

1.3.2 Fuente de Datos e Información

Para efectuar la evaluación se mandaron cuestionarios a todas las empresas beneficiarias con proyectos de consultoría terminados (o cerca de su terminación) hasta el 23 de Noviembre 2001 (65 empresas) y se efectuarán trece entrevistas personales con PYMEs beneficiarias, seleccionadas tanto por CONINDUSTRIA y como al azar, con objeto de estimar lo mejor posible, dentro del tiempo disponible para la evaluación la efectividad y el impacto sobre las empresas beneficiarias. También se enviaron cuestionarios a 30 consultores del programa, que habían realizado uno o más proyectos en el programa.

La principal fuente de datos para la evaluación han sido las 30 respuestas a los cuestionarios enviados a empresas, los 14 cuestionarios recibidos de los consultores, las trece entrevistas en profundidad con empresas, entrevistas con instituciones, otros programas de asistencia PYMEs, responsables de gobernaciones estatales, de Cámaras Industriales regionales y la documentación del programa. También se ha revisado numerosa documentación y estudios sobre PYMEs en Venezuela y la industria en general, disponible en esa fecha. En el Anexo 4 se muestra la bibliografía consultada y examinada durante la evaluación.

1.3.3 Instrumentos

Se emitieron cuestionarios cortos a todas las empresas beneficiarias con proyectos terminados o a punto de terminar, y se siguió su devolución mediante llamadas telefónicas personales a los gerentes. En el Anexo 5 se muestran los cuestionarios cortos enviados a todas las empresas beneficiarias y a los asesores, así como los cuestionarios largos utilizados en las entrevistas en profundidad (fueron enviadas por correo electrónico con anterioridad a las entrevistas). El Capítulo 3 de este informe muestra algunos gráficos y conclusiones desprendidas de la tabulación de resultados de los cuestionarios a empresas y asesores.

Entrevistas a Empresas beneficiarias de Consultoría Tecnológica

N	Empresa	EMP	Sector	Tipo proyecto	Resultado Corto Plazo	Satisfacción del cliente	Seguimiento o consultorías
1	Plásticos Santa Cruz	170	Plástico	Ventas, Productividad, Calidad	Reducción costos Alianzas Estratégicas Exportación	4- Excelente	Sí CA JCCA
2	Seven-Team	15	Confección (Aeróbic, ropa deportiva)	Ventas, Producción, Recursos Humanos	Productividad mayor y reducción de costos y desperdicios	3- Bueno	No
3	Venfilca	48	Metal-Mecanica (Filtros ind)	Productividad Calidad	Reducción de costos Aumento de productividad	4- Excelente	Si, de la CAF
4	Supulca	24	Plástico	Mercadeo y Ventas, Visión y Estrategia	Mejora Rentabilidad, Restructuración, Duplicó ventas	4- Excelente	Sí Paipyme Pard
5	Prodiseños (Vernet)	55	Bolsos y Empaques Promocionales	Productividad Calidad y algo mercadeo	Mejora Productividad Reducción costos, Duplica ventas	4- Excelente	Sí CAF Exportación
6	Tanilú	34	Confección	Organización Normalización, Productividad, Calidad	Organización adecuada, Productividad por mejora de procesos	4- Excelente	Sí ECCAT Privado
7	Industrias Batey	25	Alimentos	Productividad Calidad	Aumento Productividad Mejora Calidad	3- Bueno	No

8	Ind. Metal Mecánicas Rainbow	80	Metal- Mecánica (recipientes y tanques)	Producción Seguridad Recursos Humanos	Incremento Producción, reducción desperdicios, Disminución tiempos	4- Excelente	Sí PTG y Paipyme Pard
9	AguaDulce	6	Trajes de baño a medida	Producción primero, mercadeo/ enfoques después	Organización y Mercadeo mejores	3-Bueno	No
10	UNINCA	12	Uniformes, camisas y bragas	Ventas, procesos y producción	Aumento productividad y disminución desperdicios	4- Excelente	No
11	LCR Electrónica	16	Dispositivos arranque/ Fotocélulas	Ventas, Producción, Calidad	Aumento Productividad Conformidad normas Disminución tiempos de entrega	3-Bueno	Si Asesor Independien te ISO 9000
12	Manufactu ras Kolster	10	Camisas (Suéteres)	Producción Calidad	Conformidad Normas	2- Regular	No, asesor de mercadeo privado 400 USD
13	SOMANIN CA	80	Estructuras metálicas	Procesos Calidad Recursos Humanos	Asistencia apertura nueva fábrica Reducción costos y clientes algo	3-Bueno	Sí, Asesor ISO 9000 y pago Fondonor- ma
14	Transmag meca	35	Metal- Mecánico	Producción, Calidad, Control Financiero	Productividad Reducción de Costos, etc	3- Bueno	No
	TOTAL					4-Excelente 3-Bueno 2-Regular 1- Malo	Si 7 No 7 50 %

1.3.4 Equipo de Evaluación

El equipo de Evaluación ha consistido en un Consultor internacional, **Julio Fuster Bragado** representando a la consultora ACE (España) y un consultor local, **Aymara Abraham**, que ha sido formada en el curso largo de consultores del programa. La evaluación ha sido desarrollada con una misión de campo de 11 días (13 a 24 de Noviembre 2001), complementada por trabajo de preparación y finalización en España y Venezuela.

El Sr Fuster cuenta con experiencia tanto en la gerencia directa como en la evaluación de programas similares de desarrollo de PYMEs en América Latina, Europa del Este, Mediterráneo Sur y Asia, financiados por la Comisión Europea, Bancos Mundial, Interamericano, Asiático y Europeo de Desarrollo. La metodología descrita en esta evaluación fue desarrollada inicialmente en un proyecto para el Banco Mundial en México, y más tarde contrastada con las de USAID, Bancos Interamericano, Asiático y Europeo de Desarrollo y Fomento. Sigue las características y recomendaciones del Grupo de Trabajo de la OCDE y de la Organización Mundial del Trabajo (OMT o ILO en inglés) sobre Evaluación de Programas de Desarrollo Empresarial. También es muy similar, si bien intenta ser más cuantitativa y más sencilla que la de la CEPAL, descrita en los términos de referencia. Como complemento se ha rellenado también las casillas de evaluación de los Ejes de Trabajo de la Metodología CEPAL de Evaluación de Centros de Desarrollo Empresarial, y aparecen en el Anexo 6. Estos "benchmarks" y ejes de trabajo también han sido considerados en la evaluación y recomendaciones.

1.3.5 Factores Limitantes

Como casi todas las Evaluaciones, se dispone de un tiempo limitado para su ejecución y por lo tanto la muestra de entrevistas y envío de cuestionarios no puede ser muy amplio. Se estima poder conseguir 30-35 cuestionarios a empresas, 10 de asesores, y rellenar doce cuestionarios largos en las entrevistas en profundidad.

Adicionalmente, se cuenta con escasos datos de control de calidad o auto-evaluación de los proyectos de asistencia tecnológica, ya que anterior al trabajo de campo solo había 24 cuestionarios de empresas beneficiarias. Existen mejores datos sobre el grado de satisfacción de los talleres, pero son muy cualitativos. Ello implica que se deberá basar la evaluación casi exclusivamente en la

información obtenida en el transcurso de este ejercicio de evaluación intermedia y en la documentación existente.

1.4 Organización del Informe

Este Informe Final se organiza como sigue:

- El capítulo 2 analiza la relevancia y cobertura geográfica y sectorial del programa
- el capítulo 3 analiza la eficiencia operativa del programa y su gestión financiera y de recursos
- el capítulo 4 analiza la efectividad del programa en la consecución de sus objetivos y metas cualitativas y cuantitativas, y se estima el impacto en las empresas beneficiarias y en su entorno. También se incluye un resumen de resultados de las 30 encuestas y entrevistas a empresas clientes y 14 a los consultores
- el capítulo 5 analiza su potencial de autosuficiencia financiera terminado el proyecto actual y la posible replicabilidad del programa en otras regiones o países
- el capítulo 6 resume las conclusiones y describe recomendaciones concretas para la mejora del programa y su continuidad. Estas han sido clasificadas por su importancia en Requisitos, Muy Recomendables y Recomendables.

2. Relevancia y Cobertura del Proyecto

2.1 Introducción

El primer factor a analizar es la justificación (o lógica) del programa, es decir su relevancia para el contexto económico de Venezuela.

2.2 Cambios en el Contexto del Programa y examen de Supuestos

No existen grandes cambios en el contexto económico del programa. La reducción del PIB de Venezuela en el año de lanzamiento del programa fue del 6,1 % en 1999 (-9,2% for industrial GDP) y del 3,2 % en el año 2000. En el año 2001, las primeras señales son positivas y se espera un crecimiento cercano a 0% ó ligeramente positivo en el 2001 y 2002

SUPUESTOS DEL OBJETIVO GENERAL

- Acceso de las PYMEs a mecanismos financieros adecuados: no excesivamente positivos. El crédito privado es escaso y el FONCREI
- Estabilidad política y económica: Actualmente existe una considerable inestabilidad política. A seguir según eventos.
- Continúa el apoyo público y privado a las PYMEs: el apoyo público sigue siendo escaso, y CONINPYME en parte suple esta falta de apoyo.

SUPUESTOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Suficiente número de buenos profesionales interesados en dedicarse a la consultoría: Existen muchos buenos consultores y formadores en Venezuela.
- Disponibilidad de docentes facilitadores para los cursos y actividades: Existe apoyo docente e institutos de primera categoría en el área de productividad, calidad y competitividad.
- Respuesta efectiva de parte de las PYMEs (a consultoría de asistencia tecnológica): Se sigue observando buena respuesta de las PyMEs a los esfuerzos comerciales de CONINPYME

- Interés en participar en cadenas y consorcios: Esta área no está comprobada aún, ya que los esfuerzos hasta la fecha han sido inútiles para la obtención de contratos.

2.3 Validez de la lógica y cobertura del programa

Valoración de la Relevancia y Cobertura

RELEVANCIA

- El Programa se inicio en una época critica para la economía (1999), el año de catástrofes y crecimiento negativo. Sigue teniendo una importancia vital para las PyMEs
- Asistió a un grupo de empresas a sobrevivir, reestructurar o mejorar su productividad. Su cobertura de apoyo ha sido piloto (85 empresas, 60 consultores formados, 30 con proyectos, etc.), pero ya ha tenido el mérito de demostrar y dar casos de éxito. Ha asistido en el área centra, pero se entenderá a otras provincias pronto.

COBERTURA (GEOGRÁFICA Y SECTORIAL)

- Cobertura solamente de la región central- si bien extendiéndose paulatinamente, y con acuerdos de cofinanciación firmados con tres Estados.
- Ámbito actual PYMIS, necesidad de extenderse a servicios en un futuro. El ámbito industrial es adecuado para el proyecto piloto, pero en una segunda fase se deberían incluir empresas de servicios.

RELACIÓN PRESUPUESTO-OBJETIVOS

- Presupuesto adecuado a objetivos de numero de empresas, consultores formados etc., si bien periodo de ejecución programado era demasiado corto (3 años) para una correcta implementación.
- Cofinanciación con Estados (Aragua, Carabobo y Miranda hoy) y grandes empresas (PDVSA) es muy prometedora para extender el programa tanto geográficamente como a otro tipo de asistencias a PyMEs (proveedores, mercadeo, etc)

2.4 Pertinencia continua del programa

La pertinencia continua del programa es considerada MUY ALTA. El programa ha sido pionero y sigue siendo un referente de apoyo a PyMEs en Venezuela

2.5 Repercusiones de continuar el Programa con o sin reformulación

EL programa podría continuar con el diseño actual y aún continuaría siendo útil y relevante, especialmente para las pequeñas empresas. Sin embargo, consideramos que sería mucho más efectivo con los cambios sugeridos en la sección 5.

RELEVANCIA: **MUY ALTA**

COBERTURA (GEOGRÁFICA Y SECTORIAL): **BAJA**

RELACIÓN PRESUPUESTO-OBJETIVOS: **ADECUADA**

3. Análisis de Eficiencia Operativa del Programa

3.1 Introducción

El programa en general es eficiente y está bien controlado. Se está encima de los consultores de los proyectos, existe espíritu de colaboración, etc. La UCC es una unidad de CONINDUSTRIA y hasta la fecha ha supuesto numerosas ventajas operativas. En un futuro, sin embargo, debería buscar una mayor independencia operativa.

3.2 Eficiencia de las Actividades del Programa

Valoración de la Eficiencia Operativa

DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL PROGRAMA

- Diseño generalmente adecuado (algunos fallos señalados en las siguientes secciones, como la falta indicadores cuantitativos para el seguimiento del programa y del rendimiento de los consultores).
- Poca utilización de nuevos consultores (unos 30 de un registro de 280). Concentración excesiva en dos grupos de consultoría- una consultora y su antigua empleada con el 27% de contratos- y otro grupo con cuatro consultores con 16,5% de contratos hasta la fecha.

GESTIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DEL PROGRAMA

- La selección de consultores es transparente y "tecnológicamente avanzada" (por Internet) pero su ingreso en la base de datos es poco supervisado. Sin embargo, el "matching" (lista corta de consultores para una empresa determinada o cruce con perfiles adecuados) está bien controlado y se asegura que los perfiles sean los idóneos a las necesidades de la empresa. Existe competencia entre consultores, pero al no haber categorías ganan siempre unos pocos (los más experimentados y cualificados, creándose un oligopolio "de facto").
- Existe una buena gestión y control financieros, y buen uso de tecnologías de información e Internet/Intranet en todas las áreas.
- Los recursos humanos de la UCC están bien calificados y son competentes, pero una elevada rotación de ejecutivos de cuenta y la falta de un tercer ejecutivo " de facto" todo el periodo hace que el

trabajo de la UCC sea en permanente tensión y escasez de tiempo (de supervisión).

- Existe una actitud de mercadeo agresivo para obtener nuevos clientes (con espíritu de sector privado), pero excesivamente basado en el esfuerzo personal. Ello debe evolucionar a una venta más " institucional" (ver sección 6.3)

CONTROL DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO

- Falta un sistema de control de calidad, de monitoreo de resultados y de los indicadores del Programa (si existen para que las empresas implanten y puedan monitorear sus proyectos de productividad), o una medida homogénea de satisfacción de clientes en los proyectos de consultoría (sí en los talleres de información grupal)

- No existe una metodología o proceso de mejora continua, estilo ISO 9000, ni se piensa en auditorías de control , ni el tratamiento de no-conformidades, etc., y eso en una organización que predica, forma e implanta proyectos de productividad y calidad total!

3.3 Informes del Programa

Los informes del programa son detallados y adecuados. El departamento de contabilidad de CONINPYME suministra una contabilidad detallada y el programa permite casi todo tipo de búsquedas por campos. El reporte trimestral al BID es adecuado, si bien carece de los indicadores de cumplimiento e impacto sugeridos en el Capítulo de Conclusiones y Recomendaciones.

3.4 Problemas en la Ejecución del Programa

Selección de Consultores

El método diseñado de selección de consultores para los proyectos de consultoría es transparente, pero no existe una política de "promocionar" nuevos consultores entre los nuevos CVs presentados. Ello da lugar a excesiva concentración de proyectos de asistencia técnica en algunos consultores/as. El caso mas destacable es una consultora que ha realizado 16 contratos de los 76 contratados a finales Septiembre 2001 (21% del total). Otros consultores han realizado 5 y 6 casos cada uno (8-9%).

Falta de Recursos

Existe una mentalidad de " ahorro de costes" muy encomiable. Sin embargo se ahorra demasiado en recursos humanos (un tercer ejecutivo) y en la antena de Carabobo (falta de línea de Internet)

3.5 Conclusiones y recomendaciones

DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL PROGRAMA: **MEDIO-ALTOS**

GESTIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DEL PROGRAMA: **ALTA**

CONTROL DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO: **BAJO**

4 Análisis de Efectividad e Impacto del Programa

4.1 Logro de los Componentes del Programa

4.1.1 Planificados y reales hasta la fecha

Cumplimiento de los objetivos cuantitativos del programa de la Matriz Lógica:

- En el **Componente I** se debían realizar una serie de actividades de preparación: planificación del programa, lanzamiento de la licitación para la empresa de formación de consultores y de metodología, estudios sub-sectoriales, etc. Estas actividades se realizaron todas correctamente, si bien tomaron considerablemente más tiempo del estimado en el primer cronograma del programa. Ello fue debido a las causas abajo reseñadas de cumplimiento de requisitos previos del programa previos al desembolso.
- En el **Componente II** se debía de establecer la Unidad Central de Coordinación (UCC), director y staff de la UCC, establecer sistemas de información y administración, etc.
- Antes del primer desembolso se debieron cumplir una serie de **requisitos previos** de los Componentes I y II: contratar a un director de programa, establecer la oficina, llegar a un acuerdo con una empresa que proveyera la metodología de los proyectos de consultoría, etc. Estos requisitos se cumplieron, pero tardaron cerca de doce meses, debido a la negociación de una pre-financiación de los estudios sub-sectoriales, la selección del director del programa, etc., y debido a un error en el primer contrato enviado a CONINDUSRIA por el FOMIN/BID.
- En el **Componente III, Actividad 1**, el programa debía formar a 60 consultores con cursos largos, y ha formado a 59 a la fecha (98%). Debía especializar con un taller corto a 225 y ha especializado a unos 120 (53%) hasta la fecha. Se debería certificar a 480 consultores, pero esta certificación no se ha desarrollado hasta la fecha (0%).
- En el **Componente IV, Actividad 1**: Provisión de servicios de información, debería proveer 1450 asistencias puntuales de información a empresas y 1400 referencias a consultores. Esta actividad fue cambiada, con el acuerdo del FOMIN/BID, a talleres de formación grupal, ya que la

demanda de información puntual no se materializaba. Hasta la fecha se han celebrado 44 talleres sobre diversos temas de interés para las PYMEs, con un total de información a unas 1300 personas (85% a empresas)

- En el **Componente IV, Actividad 2:** Provisión de servicios de asistencia y asesoramiento puntual a empresas ("help-desk"); no existen indicadores cuantitativos de cumplimiento. Se ha asesorado a empresas en temas generales en el inicio y seguimiento del proceso de consultoría y en los talleres del Componente IV, Actividad 1 (?)
- En **Componente IV, Actividad 3:** Coordinación y control de cumplimiento de proyectos de mejoramiento y transferencia tecnológica, se debían cumplir 150 diagnósticos y planes de asistencia técnica. Hasta la fecha se han firmado 85 contratos de asistencia técnica (57%), de los cuales 48 están ya finalizados y pagados (32%).
- Finalmente, en el **Componente IV, Actividad 4:** Apoyo técnico a Consorciamiento de PYMEs se debía apoyar 11 consorcios. En esta área no se ha logrado directamente apoyar ninguna con contratos, si bien algunos se han formado a raíz de asistencias técnicas pero sin contratos con consultores. Tres consorcios parecen prometedores para el 2002 (0%).
- Respecto al **sub-programa de análisis legal y económico (COINCEEL)** añadido gracias al presupuesto de Imprevistos del programa, no se han establecido indicadores cuantitativos de cumplimiento para la Unidad o sus miembros, si bien estaba contemplado incluirlos en el Marco Lógico del Programa. En la actualidad, se efectúan informes trimestrales y se emite un análisis de coyuntura económica. Los presupuestos de esta Unidad se consolidan y se reporta conjuntamente con los de CONINPYME por el director del programa.

La tabla en la página siguiente refleja en detalle los % de progreso y cumplimiento de los indicadores cuantitativos del programa hasta la fecha.

Resumen de Consecución de Objetivos del Marco Lógico

Componente/ Actividad	Descripción	Objetivos cuantitativos Programa	Alcanzado a 15/11/01	%	Comentarios
Componente I	Preparación	lanzamiento	si	100	Terminado
Componente II	Instalar UCC	funcionando	si	100	Terminado, ahora expansión
Componente III	Formación de consultores	60	56	93	Terminado
Componente III	Talleres de consultores	225 350 350	56 38 168		En curso
Componente IV/ Actividad 1	Información a empresas y consultores	1450 a PYMEs y 1400 a consultores	1000 a PYMEs (talleres grupales)	69% PYMEs ? consult	En curso tras redefinición objetivos
Componente IV/ Actividad 2	Asistencia puntual a PYMEs	Sin objetivos	Algunas asistencias informales	N/A	No formalizado
Componente IV/ Actividad 3	Consultoría a PYMEs	150 PYMEs	85 contratos	57	En curso
Componente IV/ Actividad 4	Consultoría a consorcios	11 consorcios	0 contratos, varios asistidos informalmente	0	Intentando, necesita reformulación
Imprevistos	CONINCEEL (UAEI)	Sin especificar: Informes, foros, etc.	Informe trimestral, discusiones, foros no	?	En curso

4.1.2 Repercusiones de deficiencias encontradas

- Uso intensivo de algunos consultores y poco o nada de casi toda la base de datos restante (250 CVs).
- No se ha llegado a desarrollar metodología y know –how de proyectos cluster o consorcios.

4.2 Componentes, efectos e impacto del Programa

4.2.1 Efectos planificados y su contribución al propósito

En esta sección se resumirán los beneficios e impactos de las diferentes Componentes del programa, y se describe su consecución estimada hasta la fecha.

4.2.2 Impacto estimado a medio y largo plazo

Valoración de la Efectividad e Impacto

IMPACTO EN LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS

- Entrevistas y cuestionarios indican un claro y acusado reconocimiento por las empresas de un incremento en la productividad-eficiencia-calidad en las empresas beneficiarias
- La falta de indicadores cuantitativos no ha permitido cuantificación real de la mejora e impacto- Fallo del diseño metodología del programa, que debe subsanarse
- Se deberán poner indicadores sencillos de seguimiento de proyectos y consultores, monitoreados por la UCC

MEJORAS EN EL EMPLEO Y CAPACITACIÓN

- Formación de consultores (cursos y talleres), empresarios (talleres) y personal (proyectos) buenos y apreciados por empresas y la mayoría de consultores
- Los talleres de homologación de consultores son demasiado cortos (24 horas)

CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA (EFECTIVIDAD)

- Consecución de mas de la mitad de los objetivos en algunas Actividades y menos (o nada) en otros, a la mitad de ejecución del presupuesto. Probable consecución de los objetivos con una prorrogas de un año o año y medio (finalizando en Junio 2003 o en Enero 2004)

4.2.3 Efectos no planificados y su congruencia con el propósito y las prioridades del FOMIN/BID

No se estiman efectos no planificados. Se estima que los efectos siguen todas las prioridades del FOMIN/BID en el establecimiento de CDEs.

4.3 Resultados resumidos de las encuestas a clientes y consultores

El impacto de este programa se estima de la encuesta a 30 empresas beneficiarias y a 14 consultores, respecto a las áreas en que se ha trabajado y el impacto que ha tenido sobre la productividad, calidad, mercadeo, costos y mejora de la calidad o en la gama de productos.

Encuesta a las empresas:

- El 93% de las empresas encuestadas considera tener un **excelente o buen grado de satisfacción con el programa (de entre cuatro categorías: excelente, bueno, neutral, malo)**. Sólo un 7% que consideró tener un resultado regular, y ninguna empresa catalogó su resultado como malo.
- En relación con los **cambios en las funciones o procesos** realizados en las empresas se observó que el área de producción y almacenes fue en las que más se ha trabajado con un 86.6% de respuestas positivas obtenidas, seguido por la mejora en los Sistemas de Calidad con un 63.33%. También es conveniente destacar la importancia de la mejora en la Gestión de Recursos Humanos (60.0%) y en la Formulación de Estrategias, 50.33%. Ello demuestra lo acertado de la consultoría al atacar parte de las debilidades de las PYMIS en la actual situación económica y política de Venezuela, las cuales exigen la adaptación del recurso humano al cambio y el diseño de nuevas estrategias para poder sobrevivir.
- En cuanto al **Impacto sobre las Empresas**, aún cuando no existen indicadores cuantitativos del mismo, se puede inferir de las respuestas

analizadas, que se han obtenido logros en las áreas de **reducción de costos** (66.67%) y en **aumento de productividad**, (63.33%). La reducción en la tasa de defectos o desperdicios (63.33%) y la disminución en el tiempo de producción o entrega (63.33) han obtenido el mismo porcentaje de respuesta que el aumento de productividad, lo cual tiene una cierta lógica, ya que ambas forman parte de la mejora de la productividad de las empresas.

- En lo que se refiere a los **Beneficios derivados del trabajo de la Consultoría**, los empresarios manifestaron unánimemente (100%) mayor confianza en utilizar consultores a través del Programa CONINPYME. Ello se confirma en las respuestas a donde fueron más útiles: el programa ayudó a implementar las recomendaciones de los asesores, (93.33%) a definir junto con las empresas sus necesidades (90.00%) y a ofertarles asesores con alta cualificación (90.00%).
- En el análisis de la pregunta sobre el uso **de otras organizaciones de consultoría privadas ó públicas en los últimos 3 años**, hay que tener en cuenta que la mayoría de estas empresas son pequeñas, por lo cual el 72% de las mismas no ha utilizado otras asesorías externas, un gran porcentaje de ellas tiene problemas de financiamiento de consultores. Sin embargo, de las 7 empresas que han sido asesoradas por otras organizaciones hay una gran variación en el monto por los pagos de estos servicios. Ello indica que la asesoría a través del Programa CONINPYME mejora la negociación de las empresas con los consultores, en vista de que estandariza y define las reglas del juego, además de apoyarlos financieramente.

Es importante destacar que en Venezuela, históricamente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una tradición en el uso de asesorías externas y este Programa ha motivado e incentivado a su utilización. Tanto es así, que el 93% de las empresas consultadas contestaron que estarían dispuestas a **contratar consultores externos para continuar con sus Planes de Mejora**. Sin embargo la experiencia demuestra que después sólo un porcentaje minoritario lo hace efectivo si no existe subvención.

ENCUESTA DE LOS CONSULTORES DEL PROGRAMA

En el registro de consultores existen a la fecha de este estudio 280 consultores inscritos, de los cuales 33 han sido seleccionados por las empresas para asesorarlos en sus necesidades.

De las 14 encuestas realizadas a consultores podemos obtener los siguientes resultados:

- Los consultores han realizado entre 1 y 20 proyectos, aunque la media es de 2 proyectos CONINPYME, (55%) fueron obtenidos por 3 consultores. Como se puede observar hay una tendencia a concentrar los proyectos en pocos consultores, sin embargo, debe mencionarse que la selección de los consultores lo hace la empresa.
- En relación con la experiencia de los asesores entrevistados hay que notar que son personas de mucha experiencia, que tienen entre 10 y 30 años de experiencia, con un promedio de 18 años.
- En cuanto a la pregunta de si **sus ventas se habían incrementado como consecuencia de los servicios prestados por el programa**, el 71% contestó que si han aumentado, lo cual probablemente se debe a que el programa ayuda al mercadeo y venta de los consultores.
- El 86% opinó que las PYMES **incrementarían su demanda de servicio**, y por lo tanto estarían dispuestas a continuar asesorándolas.
- **En cuanto a la consulta de cómo de satisfecho está con el programa** se observa que los consultores valoran mucho las relaciones con la unidad ejecutora del programa (85.71%) y consideran como muy efectiva el proceso de la administración de los contratos(85.71%)

4.4 Conclusiones y recomendaciones sobre Eficiencia e Impacto

Como conclusiones podemos resumir:

IMPACTO EN LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS: **MEDIO-ALTO**

MEJORA EN EL EMPLEO Y CAPACITACIÓN: **MEDIA-ALTA**

CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA: **MEDIA**

5 Análisis de la Sostenibilidad y Replicabilidad

5.1 Sostenibilidad operativa y financiera

OPERATIVA

- Recursos adecuados pero a veces excesivamente restringidos para eficiencia optima
- Se esta aun en etapa de consolidación de servicios básicos de consultoría a empresas individuales

FINANCIERA

- Gran ahorro de recursos permite extender con presupuesto actual. Co-financiamiento con Gobernaciones y grandes empresas (proveedores) de buenas perspectivas de ingresos adicionales
- Subsidios adecuados (hoy 40% sin Gobernaciones), pero ya no pueden bajar mas con realismo a corto plazo
- Sin embargo, es poco probable que el programa pueda continuar en su dimensión actual sin apoyo externo (multilateral, bilateral o del Gobierno)

5.2 Replicabilidad e involucración de entes regionales y locales

- Los resultados hasta la fecha auguran la probable extensión del programa a los principales Estados a medio plazo
- Buena replicabilidad a CDEs en otros países Latinoamericanos con las modificaciones sugeridas en esta evaluación

5.3 Conclusiones sobre sostenibilidad y replicabilidad

SOSTENIBILIDAD OPERATIVA: **MEDIA-ALTA**

La UCC podría seguir funcionando, los procedimientos existen, el sistema ha sido creado

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA: **MEDIA**

Se estima que se podrian cubrir entre el 60-70 % de los costes del programa con ingresos para el 2003

REPLICABILIDAD EN OTRAS REGIONES Y PAÍSES ANDINOS: **ALTA**

El modelo CONINPYME es uno de los más integrados y eficientes de los CDEs conocidos por el consultor internacional hasta la fecha, si bien existen algunos puntos mejorables que se mencionan a continuación. Con las modificaciones previstas se estima que el modelo puede ser replicado en otros países Andinos, siempre y cuando la institución de lanzamiento (CONINDUSTRIA) y el equipo de dirección y supervisión tengan el espíritu y actitud de CONIMPYME.

6 Resumen de Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Introducción

El Programa CONINPYME ha sido una iniciativa pionera en el ámbito del apoyo de pequeñas y medianas empresas industriales en Venezuela.

Del análisis realizado se desprende que el programa CONINPYME ha sido beneficioso generalmente para las PYMEs- pero muy especialmente para las pequeñas empresas- porque no solamente le ha apoyado técnicamente y financieramente sino que también ha promocionado el uso de la asistencia técnica entre las pequeñas y medianas empresa.

6.2 Justificación de la continuidad del Programa

El grado de satisfacción mostrado por las empresas es muy alto dado de que realmente el programa ha llenado una necesidad en plena crisis económica y política del país, ha permitido a la pequeña y mediana empresa el desarrollo de una visión estratégica de su negocio y el diseño de un Plan de Mejora para insertarse en programas enfocados hacia competitividad.

En el caso del impacto en las funciones y procesos de las empresas, se ha puesto de relieve que las asesorías orientadas hacia el mejoramiento continuo en Calidad y Productividad, son las apropiadas para el nivel de industrialización de la pequeña y mediana industria venezolana.

El mejoramiento del recurso humano a raíz de las intervención en las empresas ha incidido sobre la productividad de los mismos, capacitándolos para enfrentar los cambios que tiene que enfrentar la empresa para

adaptarse al entorno y asegurarse su permanencia en el mundo globalizado del siglo XXI.

En lo que respecta a los Consultores el programa ha hecho una buena selección y formación de los mismos, los cuales han respondido con su conocimiento y experiencia y han apoyado con bastante éxito al mismo.

6.3 Recomendaciones para la ampliación de la Cobertura

Se deberá de ampliar a medio plazo a la PYME no industrial también el programa.

6.3.1 Establecimiento de centros regionales de promoción y ejecución del programa CONIMPYME ó el que se derive de él.

Existen varias posibilidades, pero la más viable es “ separar” el programa físicamente de CONINDUSTRIA (sin perder su apoyo logístico y administrativo). Ello permitiría redefinir el programa, en su etapa de seguimiento tras este proyecto, como de apoyo a PyMEs

Debido a que se ha observado como problema principal una excesiva centralización y la consiguiente falta de difusión de programas, la primera recomendación es de efectuar un cambio estructural en la forma de diseñar, promocionar y ejecutar todos los programas de asistencia no-financiera a las PYMEs. Ello conllevaría estructurar e implantar un Sistema Descentralizado de Apoyo a PYMEs, que incorpore a los gobiernos estatales y (si fuera posible) a ciertos municipios en todo el proceso de promoción y coordinación de la ejecución del programa CONINPYME, así como ser receptivos a sus opiniones sobre el diseño y modificaciones de los mismos.

El Apéndice 8 describe un Sistema descentralizado de Apoyo a PYMEs.

6.4 Medidas para Mejorar el Desempeño y Control del Programa

6.4.1 Recomendaciones Prioritarias

- **Introducir una Fase (III) de Seguimiento voluntario subvencionado de los proyectos de consultoría.** De 25 a 30 horas sobre 3-5 meses con seguimiento de TRES INDICADORES

CUANTITATIVOS por el consultor (fáciles de medir), supervisados y monitoreados por la UCC. En este punto ha habido UNANIMIDAD EN LAS ENTREVISTAS A PYMES Y otras instituciones (FUNDES, CAF, etc.). En la página siguiente se muestra un gráfico de como se estructurarían los servicios de consultoría y la tercera Fase de Seguimiento.

- **Establecer limites máximos de asignación de consultores en los proyectos de consultoria:**

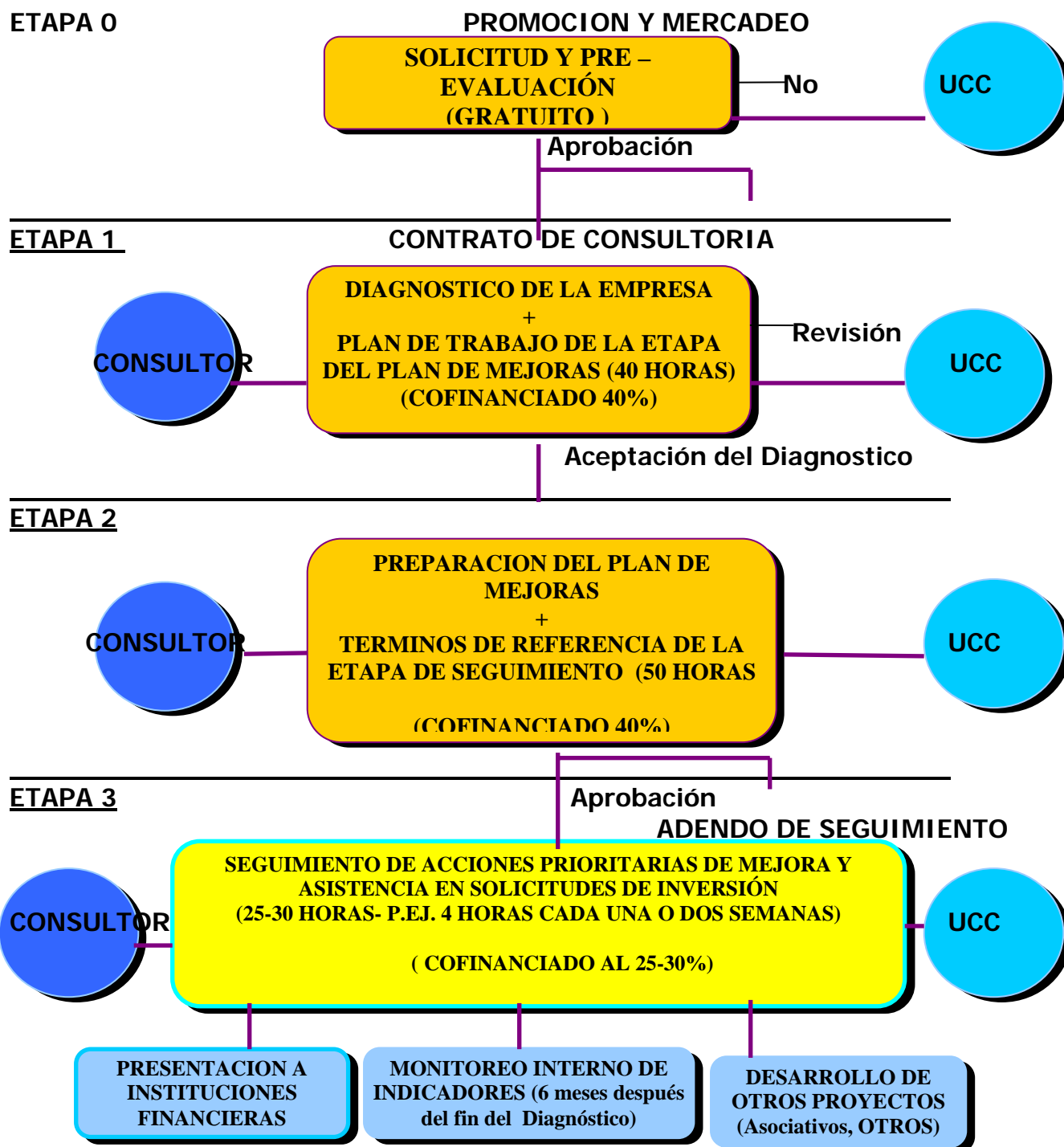
- 10% del total previsto de proyectos (15 proyectos) para un consultor individual (con la excepción de la consultora con 20 contratos, que deberá hacer solo contratos de consorcio a partir del 2002)
- 15% (23 proyectos) para un grupo de consultoria (consultores asociados al mismo grupo o empleados por una firma o filiales o relacionadas con mas del 25% de capital o administradores comunes)

- **Implantar una Metodología de Monitoreo y Control de Calidad del Programa, que incluya indicadores simples de impacto de los proyectos de consultoría**

En la Componente II del proyecto se debía diseñar una metodología de evaluación de las programas en base a su eficacia (cumplimiento de objetivos) e impacto (resultado económico sobre las empresas y la economía en general). Sin embargo, no se menciona en la metodología del programa una sistema que monitoree la eficiencia (en la utilización de recursos y en la recuperación de costos), la eficacia, el impacto ni la calidad del servicio de los mismos.

Un sistema de monitoreo de la eficiencia y calidad de servicio puede ser combinada con la evaluación de impacto, o estar separada. La experiencia internacional de otros programas demuestra que existen casos donde se efectúa separada y otros donde se hace conjuntamente. Otros programas evalúan conjuntamente eficacia (impacto) y eficiencia y calidad, pero lo hacen en tres horizontes temporales.

CICLO DE SERVICIOS OFRECIDOS POR EL PROGRAMA CONINPYME



- Control de calidad, satisfacción, eficacia e impacto (o simplemente control de calidad interno): es una medida continua durante el proyecto mediante indicadores, cuestionarios, etc., o realizada al menos para los períodos de reporte; es efectuada por el mismo personal de la UCC, si bien se le asigna a una persona senior su supervisión (ejecutivo de cuenta)
- Monitoreo: trimestrales o semestrales; por una unidad o persona separada de la gerencia del programa, si bien conocedora del programa (generalmente un consultor local)
- Evaluaciones: Anuales o aún más largo plazo; por una unidad especializada (interna o por consultores externos), tal como esta Evaluación Intermedia.

Sea cual sea el método y horizonte temporal desarrollado por CONINPYME para monitorear y controlar la calidad del programa, se deberán incluir algunos (dos o tres) indicadores de impacto de cada proyecto de consultoría. Estos indicadores deberán ser establecidos en el diagnóstico, y ser medidos al finalizar la Fase II y varias veces durante la Fase III de Seguimiento, si el cliente decide contratarla. Los indicadores deberán ser fáciles de medir u observar por el consultor o el ejecutivo de cuentas de la UCC (aunque no sean los más perfectos) y deberán medir:

- el incremento de productividad: una medida relevante de producción o “outputs” dividido por recursos (personal, maquinas, etc.)
- la mejora de calidad: desperdicios, desechos, retrabajo, etc.
- una medida del incremento de valor agregado, o si no es posible de ventas o producción neta

Cada proyecto establecerá indicadores distintos, que deberán ser acordados entre el consultor y la empresa , y aprobados por la UCC.

Los procedimientos de gestión de la UCC existentes deberán ser revisados y adaptados, con objeto de ajustarse y cumplir las normas internacionales sobre Calidad Total en su versión más actualizada (ISO 9000: 2000). Este método de mejora continua es perfectamente aplicable y se debe implantar en la gestión del programa de apoyo a PYMEs y otros servicios.

6.4.2 Otras Recomendaciones Importantes

- **Flexibilizar la duración de la Fase de la Segunda Fase de Plan de Mejoras:**

Flexibilizar el numero de horas de cada consultoría (hoy siempre 90 horas), según tamaño y complejidad objetiva de la empresa (por empleados, ventas, capital). Sugerencia de entre 90 y 150 horas, incluyendo diagnostico de 40 horas obligatorio y 25 a 30 horas de Fase de Seguimiento. Fases I y II : Diagnostico y Plan de Mejora limitados a 125 horas.

- **Mejorar el registro existente de Consultores CONINPYME , mediante:**

- La "limpieza" la base de datos de consultores: el *registro principal de consultores* solo debe incluir consultores senior y standard. Los actuales junior se deberán pasar- junto a algunos senior y standard especialistas técnicos, a un *registro de subcontratación*.
- Actualización de las homologaciones de todos los consultores: los senior y standard actuales deberán probar su asistencia a cursos largos de FIM Productividad o seguir un taller complementario de 50 horas (habilidades de consultoría, ejemplos de proyectos reales y más sobre aspectos prácticos de implantación de la metodología).
- Los junior y especialistas deberán completar su formación (si no han hecho ya el curso largo de 6 meses) con cursos adicionales mas el taller de actualización
- Los consultores standard y los junior pasan al nivel superior cuando hayan ejecutado dos-tres proyectos evaluados como Buenos o Excelentes por la UCC.
- La selección ("matching") de consultores y presentación a la PYMEs deberá ser segmentada de acuerdo a la complejidad de la empresa y grado de calificación de los consultores:
 - Para las empresas tipo A (con mas de X, empleados, ventas superiores a Y superior a Z) serán preseleccionados consultores senior

- Para las empresas B (el resto de PYMEs mas pequeñas) serán propuestos consultores standard.
 - Se enviaran a los consultores senior o standard seleccionados por la empresa, una lista de consultora junior o especialistas como posibles subcontratistas. No existirá obligación de contratarlos.
- En la consultoría de consorcios, **subvencionar al 80-90% los dos primeros proyectos de consorcios**, haciéndolos de esta manera muy atractivos para las PYMEs participantes. De esta manera se obtendrán dos casos exitosos y después se podrá volver a la formula 60% subvención para los dos siguientes y 50- 40% para el resto. Se deberá formar a varios consultores especializados en asociatividad, consorcios y clusters con alguna metodología internacional, e invitar/ compartir los cursos a funcionarios de Gobernaciones/ Ministerios.
 - **Diseñar y establecer el sub-programa (ya previsto en Componente IV, Actividad II) de Asistencia Puntual a empresas:** Esto puede tomar la forma de unas horas al mes de *"help-desk"*, o *DIA abierto de asesoramiento PYMEs*, donde varios expertos (incluyendo legales y económicos de CONINCEEL) pudieran asesorar informalmente "uno-a uno" a los empresarios que aparezcan o lo soliciten con un sistema de acuerdo al orden de solicitud de asistencia puntual.
 - **Contratar a la brevedad el tercer ejecutivo de cuentas:** El perfil deberá ser el de técnico de control y supervisión de proyectos con experiencia en productividad e ISO 9000. Sus funciones principales serán el control, supervisión de indicadores, monitoreo de consultores y proyectos. Deberá diseñar los indicadores de seguimiento y los formularios y cuestionarios (modificados sobre los actuales) de satisfacción e impacto de proyectos (intermedios y al final del mismo). Podría contratarse una consultoria externa al inicio del proceso para asesorar temporal o periódicamente sobre el monitoreo y seguimiento.
 - **Establecer indicadores de cumplimiento para el CONINCEEL** (previsto incorporarlos en Marco Lógico del Programa general). Estos deberán incluir tanto numero de leyes, informes, foros, como asesoría legal y económica a empresarios (en las sesiones de asistencia puntual).

6.5 Resumen de recomendaciones

- Como Resumen **se recomienda vehementemente continuar con el Programa CONINPYME y prorrogar su plazo de ejecución en 12 meses**, a partir de la fecha actual prevista de terminación (extender de Junio 2002 a Junio de 2003). CONINDUSTRIA deberá proponer al BID/FOMIN, e implementar tras su aprobación, los cambios propuestos por esta Evaluación Intermedia en el diseño, ejecución y seguimiento del Programa antes de Marzo 2002. Se deberá efectuar un nuevo presupuesto de desembolsos y utilización de fondos para los 18 meses restantes de ejecución a partir de Enero de 2002.
- Los cambios que se recomiendan sean **requisitos** para la continuación y prórroga son:
 1. **Modificar la metodología de la consultoría en el programa, estableciendo una Fase III de seguimiento**
 2. **Definir indicadores cuantitativos de control y un sistema de control de satisfacción y monitoreo de resultados de proyectos Establecer límites máximos por consultor y grupo de consultoría.**
- Otras Recomendaciones importantes:
 1. **Actualizar la base de datos de consultores, y clasificar en Consultores en senior y standard** y el resto asignarlos a una bolsa de especialistas y juniors para subcontratación.
 2. **Subvencionar dos proyectos de consorcios al 80-90% y contratar a un especialista internacional en consorcio y "clusters"** que asista y forme a un grupo de consultores Venezolanos (del registro actual de consultores o externos) sobre consorcios y clusters
 3. **Segmentar las empresas a asistir en un futuro con proyectos en A (medianas o complejas) y B (pequeñas)**

4. **Establecer un programa de asistencia puntual (help-desk) a empresas,** especialmente en los Estados menos desarrollados industrialmente.
5. **Contratar a la brevedad a un tercer ejecutivo de cuentas, cuya misión principal sea de control y seguimiento de proyectos,** asistiendo asimismo en la promoción y en la implantación de unos procedimientos ISO 9000 en la UCC.
6. **Establecer objetivos cuantitativos y medibles para el CONINCEEL.**

ANEXO 1

DESEMBOLSOS FINANCIEROS SOLICITADOS FRENTE A PRESUPUESTO TOTAL AL 15 DE NOVIEMBRE 2001

ANEXO 2

MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA

ANEXO 3

LISTA DE PERSONAS E INSTITUCIONES ENTREVISTADAS

INSTITUCIONES

INSTITUCIONES	PERSONAS	CARGO
Banco Interamericano de de Desarrollo – BID	Tomás Muñoz Martín	Especialista Sectorial
Corporación Andina de Fomento (CAF)	Alfredo Solarte Lindo	Vicepresidente Corporativo
Fondo de Crédito Industrial FONCREI	Carlos Roa Ramírez	Gerencia de Operaciones
FUNDES	Leonardo Pizani	Vicepresidente Ejecutivo
FIM Productividad	Ing. Francisco Rodríguez	
PDVSA	Freddy Yépez Maucó	Gerencia Cooperación Empresarial
Gobierno de Carabobo	Lic. Marisela Uzcátegui	Directora de Industria y Comercio
Coninpyme- Valencia	Lic. Clara Sierra	Responsable

EMPRESAS BENEFICIARIAS

EMPRESA	SECTOR	TIPO DE ENCUESTA
UNINCA	Confección	Corta y personal
TRANSMAGNECA	Eléctrico	Corta
Industria Electrónica Neutrón	Electrónico	Corta
Track Internacional	Metalmecánico	Corta
Industrias Rainbow	Metalmecánico	Corta y personal
Plástico Santa Cruz	Plásticos	Corta y personal
SOMANINCA	Metalmecánica	Corta
Seven Team	Confección	Corta y personal
Tanilú	Confección	Corta y personal
Agua Dulce	Confección	Corta y personal

LCR Electrónica	Electrónica	Corta y personal
Diseños Galatro	Confección	Corta
Prodiseños Vernet	Marroquinería	Corta y personal
INMFEVICA	Metalmecánica	Corta
POLICA	Plástico	Corta
Manufacturas Kolster	Confección	Corta y personal
COINGRA	Artes Gráficas	Corta
SUPULCA	Plástico	Corta y personal
VENFILCA	Auto-partes	Corta y personal
Fanny Preciado	Confección	Corta
Creaciones Ben-Hur	Calzado	Corta
Industrias Batey	Alimentos	Corta y personal
Jardiman	Plástico	Corta
Ferrogalvan	Eléctrica	Corta
Tornería Alvarenga	Metalmecánica	Corta
FRIOVEN	Metalmecánica	Formato viejo corta
FAPALCA	Alimentos	Formato viejo corta
COMERE	Metalmecánica	Formato viejo corta
Manufacturas Siglo XXI	Confección	Formato viejo corta
Mare Inversiones	Confección	Formato viejo corta

ANEXO 4

BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

Numerosos artículos, libros, y revistas sobre Centros de promoción de PYMEs, CDEs, "Business Development Services", programas y centros de apoyo a PYMEs, etc. de la OMT, UNDP, ONUDI, OCDE, BM, IDB, BAD, BERD, SBDA y USAID (USA), CEPAL, Comisión Europea, etc. Específicamente, además se han consultado utilizado los siguientes para este proyecto:

1. Metodología de FIM Productividad – Manual Actualizado, 1999
2. Observatorio de la PYME, Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela. Programa Bolívar – CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO
3. Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa de Ing Francisco Rodríguez y Luis Gómez Bravo – FIM – Productividad Junio 1991
4. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD – Manual del Consultor –Autores varios, Segunda Edición, FIM Productividad, Diciembre 1992.
5. Proyecciones Económicas Nacionales y Perspectivas para las empresas por Janet Kelly – Centro de Políticas Públicas IESA, Mayo 2001.
6. Estudio de una definición para la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela – FUNDES – septiembre 2001.
7. Programas de Financiamiento – FONCREI – Tríptico divulgativo 2001.
8. Desarrollo de la Pequeña Empresa – Revista Internacional: Midiendo el desempeño de las SDE: de Mary Mc Vay , p-p. 15-26, año 2001
9. Fuster, Julio, "DFC Spotlight", . "Design, Management and Evaluation of Business Advisory Services and Centres in Transition Economies". Spring 1998

ANEXO 5

RESUMEN DE RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS DE IMPACTO Y SATISFACCIÓN ENVIADOS A EMPRESAS Y ASESORES

1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se enviaron por medio electrónico los cuestionarios cortos y las guías de entrevistas a 65 empresas y 30 asesores.

Con respecto a la selección final de la muestra de las PYMES, se analizaron 30 encuestas, de las cuales 5 eran de un formato antiguo del programa, 12 fueron realizadas personalmente y 13 recibidas por correo-electrónico. Algunas de las entrevistas fueron seleccionadas al azar y otras indicadas por la UCC. Se obtuvo así una muestra del 64% de los proyectos de consultoría terminados y un 35% de los contratados a 15 de Noviembre 2001, fecha de inicio de la labor de campo de la evaluación.

Todas estas encuestas fueron ubicadas dentro de sus respectivos sectores tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Sectores	de Empresas	Porcentaje
Confección	10	33
Metalmecánico	7	24
Plástico	4	13
Eléctrico	2	7
Electrónica	2	7
Alimentos	2	7
Artes Gráficas	1	3
Autopartes	1	3
Alzados	1	3
TOTAL	30	100

La selección de la muestra de los consultores, fue muy parecida a la metodología utilizada para las empresas, se enviaron 30 entrevistas y respondieron 14, algunos de los cuales se entrevistaron personalmente para sensibilizar al evaluador sobre la experticia de los consultores utilizados por el programa.

2. CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS A EMPRESAS Y ASESORES

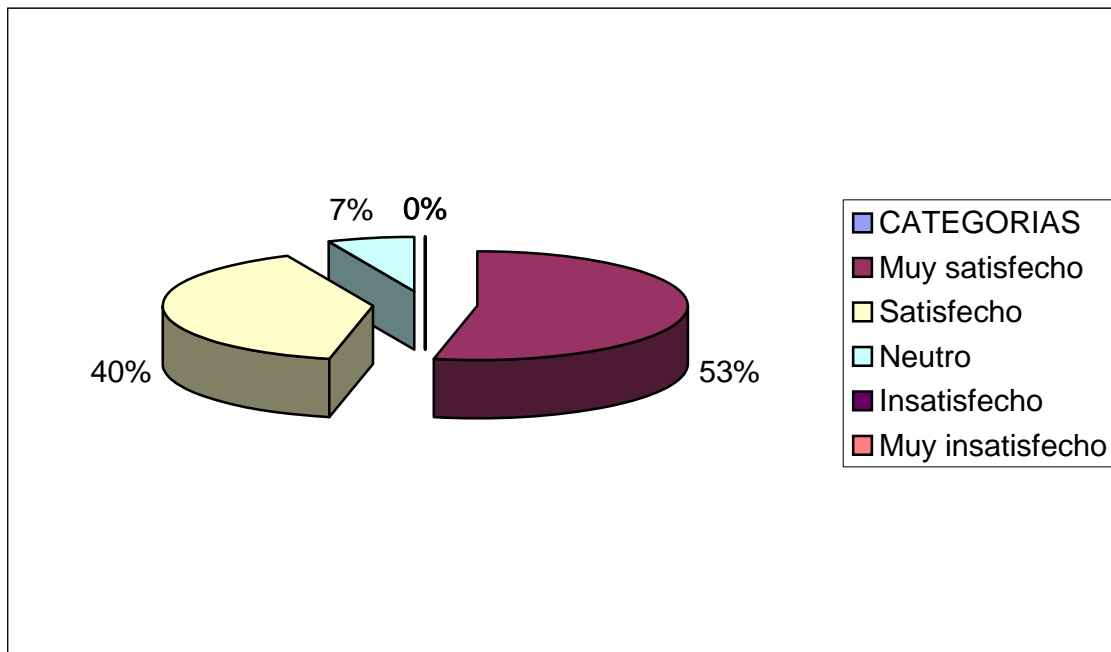
En la Representación Gráfica que se anexa se muestran los resultados arrojados por las encuestas en detalle. Sin embargo, señalaremos varias conclusiones de las principales preguntas.

OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

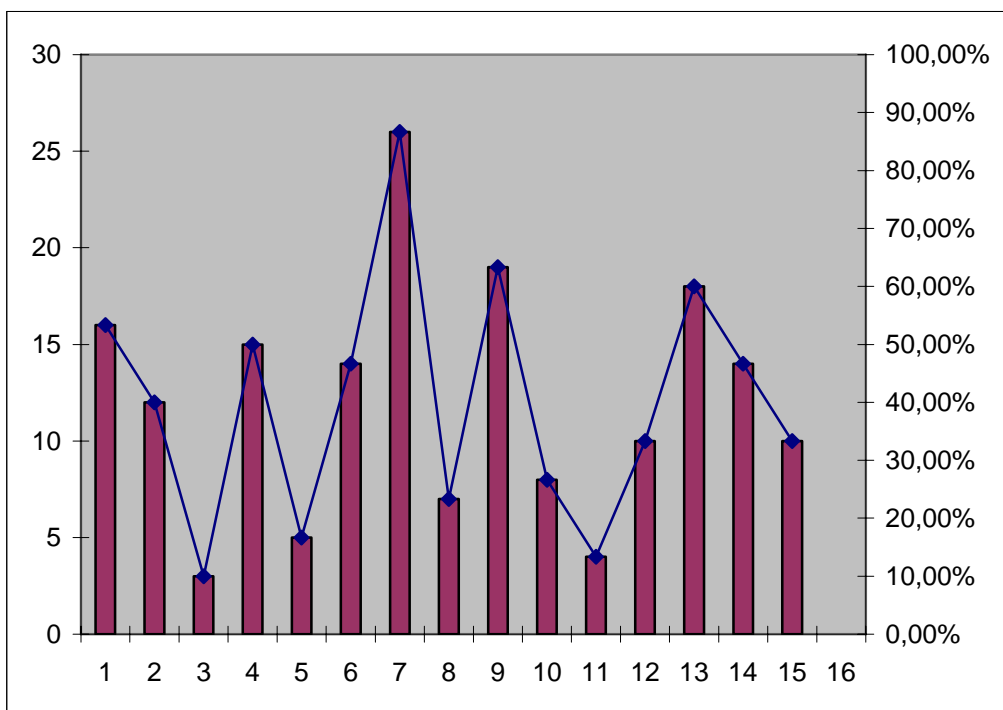
El Programa está siendo utilizado por unas 85 empresas y está dirigido por ahora, principalmente a PYMIS dejando fuera al sector servicios.

El programa tiene en funcionamiento 2 años y de acuerdo con la muestra seleccionada, 30 encuestas, el grado de satisfacción con el mismo ha sido muy elevado:

- El 93% de las empresas encuestadas considera tener un alto **grado de satisfacción con el programa**. Sólo existe un 7% que consideró tener una posición neutral.



- En relación con los **cambios en las funciones o procesos** realizados en las empresas se observó que el área de producción y almacén fueron las más beneficiadas con un 86.6% de respuestas positivas obtenidas, seguido por las mejoras en los Sistemas de Calidad con 63.33%. Estos resultados nos indican que hay una buena correspondencia entre el tipo de consultoría que se está ofertando, la experticia de los consultores formados en Calidad y Productividad y los objetivos perseguidos por el Programa. También es conveniente destacar la importancia asignada a la Gestión de Recursos Humanos 60.0% y de Formulación de Estrategias 50.33% porque nos demuestra lo acertado de la consultoría al atacar parte de las debilidades de las PYMIS en la actual situación económica y política de Venezuela, las cuales son la adaptación del recurso humano al cambio y el diseño de nuevas estrategias para poder sobrevivir.

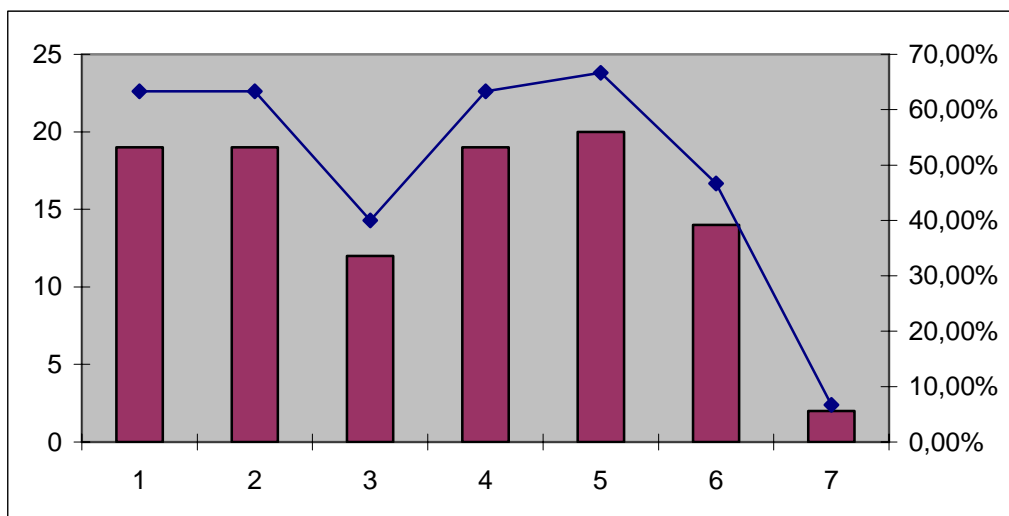


Áreas de Cambios en Funciones

1. Formulación de Estrategias
2. Investigación de Mercado
3. Estrategia de publicidad
4. Ventas
5. Diseño de Producto
6. Diseño del Proceso
7. Producción y Almacén
8. Adquisición Mat. Primas

9. Sistema de Calidad
10. Seguridad y Salud
11. Canales de Distribución
12. Servicios de Seguimiento
13. Gestión de RR.HH
14. Sistemas Financieros
15. Sistemas de Información

- En cuanto al **Impacto sobre las Empresas**, aún cuando no existen indicadores cuantitativos del mismo, se puede inferir de las respuestas analizadas que se han obtenido logros en las áreas de reducción de costos (66.67%) y de aumento de productividad en forma significativa (63.33%), entendiendo de que la reducción en la tasa de defectos (63.33%) y la disminución en el tiempo de producción o entrega (63.33), forman parte de la productividad de las empresas.



Áreas de Impacto

1. Aumento de Productividad
2. Reducción de tasa de defectos
3. Aumento de número de clientes

4. Disminución en tiempo de Producción
5. Reducción de Costos
6. Conformidad con normas
7. Disminución de absentismo

- En lo que se refiere a los **Beneficios derivados del trabajo de la Consultoría**, los empresarios manifestaron mayor confianza en acceder al uso de consultores a través del Programa CONINPYME, lo que se confirma en las respuestas analizadas de las cuales el programa ayudó a implementar las recomendaciones de los asesores, (93.33%) a definir junto con las empresas sus necesidades (90.00%) y a ofertarles asesores con pericia (90.00%).
- En el análisis de la pregunta sobre el uso **de otras organizaciones de consultoría en los últimos 3 años**, tomamos en cuenta que la mayoría de estas empresas son pequeñas, por lo cual el 72% de las mismas no ha utilizado otra asesoría externa, además de que un gran porcentaje de ellas, tiene problemas de financiamiento. Sin embargo, de las 7 empresas que han sido asesoradas por otras organizaciones notamos que hay una desproporción en el pago de estos servicios tal como se muestra a continuación:

# de Empresas	# de Asesorías	Monto en \$
1	1	1.100,00
1	1	1.400,00
1	2	1.500,00
1	1	2.300,00
1	3	10.000,00
1	1	30.000,00
1	3	40.000,00
7	12	77.300,00

Esta situación nos indica que la asesoría a través del Programa CONINPYME mejora la negociación de las empresas con los consultores, en vista de que estandariza y define las reglas del juego, además que los apoya financieramente.

- Es importante destacar que en Venezuela, históricamente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una tradición en el uso de asesorías externas y este Programa ha motivado e incentivado a su utilización, tanto así que el 93% de las empresas consultadas contestaron que están dispuestas a **contratar consultores externos para continuar con sus Planes de Mejora.**

OPINIONES DE LOS CONSULTORES DEL PROGRAMA

En el registro de consultores existen a la fecha de este estudio 280 consultores inscritos, de los cuales 33 han sido seleccionados por las empresas para asesorarlos en sus necesidades.

De las 14 encuestas realizadas a consultores podemos obtener los siguientes resultados:

- Los consultores han realizado entre 1 y 20 proyectos, aunque la media es de 2 proyectos CONINPYME, lo que no se ha cumplido sino parcialmente, dado que si bien es cierto que el 80% de los contratos (55%) son obtenidos por 3 consultores, el resto 11 consultores tienen asignado 14 contratos, un 20%. Como se puede observar hay una tendencia a concentrar los proyectos en pocos consultores, sin embargo, debe mencionarse que la escogencia de los consultores lo hace la empresa.
- En relación con la experiencia de los asesores entrevistados es gratificante notar que son personas de mucha experticia, que tienen entre 10 y 30 años de experiencia, un promedio de 18 años.
- En cuanto a la pregunta de si **sus ventas se habían incrementado como consecuencia de los servicios prestados por el programa**, el 71% contestó que si han aumentado, lo cual probablemente se debe a que el programa ayuda en el mercadeo y venta de los consultores.
- El 86% opinó que las PYMES incrementarían su demanda de servicio y por lo tanto estarían dispuestas a continuar asesorándolas.

- **En cuanto a la consulta de qué tan satisfecho está con el programa** se puede decir que los consultores valoran mucho las relaciones con la unidad ejecutora del programa (85.71%) y consideran como muy positiva el proceso de la administración de los contratos.(85.71%)

CONCLUSIONES GENERALES

Del análisis realizado se desprende que el programa CONINPYME ha sido beneficioso para el empresariado, porque no solamente le ha apoyado técnicamente y financieramente sino que también ha mercadeado el uso de la asistencia técnica entre las pequeñas y medianas empresa.

El grado de satisfacción mostrado por las empresas es muy alto dado de que realmente el programa ha llenado una necesidad en plena crisis económica y política del país, ha permitido a la pequeña y mediana empresa el desarrollo de una visión estratégica de su negocio y el diseño de un Plan de Mejora para insertarse en programas enfocados hacia competitividad.

En el caso del impacto en las funciones y procesos de las empresas, se ha puesto de relieve que las asesorías orientadas hacia el mejoramiento continuo en Calidad y Productividad, son las apropiadas para el nivel de industrialización de la pequeña y mediana industria venezolana.

El mejoramiento del recurso humano a raíz de las intervenciones en las empresas ha incidido sobre la productividad de los mismos, capacitándolos para enfrentar los cambios que tiene que enfrentar la empresa para adaptarse al entorno y asegurarse su permanencia en el mundo globalizado del siglo XXI.

En lo que respecta a los Consultores el programa ha hecho una buena selección y formación de los mismos, los cuales han respondido con experticia y han apoyado con bastante éxito al mismo.

ANEXO 6

EVALUACIÓN DE BEST PRACTICES EN CADA EJE DE TRABAJO (CEPAL)

Eje de Trabajo 1: Misión, Pertinencia y Coherencia

Concepto: Best Practices (BP) en este Eje significa precisar los objetivos y definir una estrategia que guarde coherencia interna, que sea pertinente con la Misión y que evalúe apropiadamente las posibilidades en función de los recursos disponibles (humanos y financieros) y los posibles obstáculos sociales, políticos y su evolución.

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1(Nul a)	2(Baj a)	3(Medi a)	4(Alt a)
Atributos y Medición						
1.1 Especificidad (definición acotada de la misión y de los objetivos particulares)	x				x	
1.1.1 Disponibilidad de estudios de prefactibilidad y antecedentes	x				x	
1.1.2 Criterios explícitos de determinación de su área de actuación	x				x	
1.1.3 Evaluación de objetivos y recursos disponibles (proyecto de trabajo o plan de negocios)	x				x	
1.2 Coherencia (Interrelación entre políticas, instrumentos y objetivos)	x				x	
1.2.1 Metodología de construcción de instrumentos y objetivos	x					x
1.2.2 Material impreso de información	x				x	
1.2.3 Duración programada. Consistencia entre plazos y propósitos	x				x	
1.2.4 Instancias explícitas internas de aseguramiento de coherencia	x			x		
1.3 Posicionamiento institucional (ubicación en el marco del sistema de apoyo existente)	x					x
1.3.1 Convenios institucionales y de cooperación	x				x	
1.4 Consistencia (relación entre los objetivos y los recursos humanos y financieros)	x			x		
1.5 Flexibilidad (Modalidad de ajuste y revisión de los objetivos e instrumentos en función de cambios en el escenario de actuación)	x				x	

Eje de Trabajo 2: Demandas y Necesidades

Concepto: BP significa atender a las demandas del grupo objetivo, percibidas y reales, a la vez que iniciar acciones de anticipación a demandas futuras, aun no percibidas por el grupo objetivo en el marco de los objetivos establecidos en el programa

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1(Nula)	2(Baja)	3(Media)	4(Alta)
Atributos						
2.1 Orientación de los servicios y actividades desde la demanda (definición de las actividades a partir de los requerimientos de los clientes)	X				x	
2.1.1 Realización de actividades de investigación de necesidades	X			x		
2.1.2 Diseño de metodologías para captar requerimientos de los clientes	X			x		
2.1.3 Implementar instrumentos que contemplen la atención de soluciones a medida de las necesidades del grupo objetivo (Tailor-made)	X				x	
2.2 Prospección de demandas	X				x	
2.2.1 Desarrollo de acciones prospectivas de requerimientos	X				x	
2.2.2 Uso de informantes calificados o networks	X				x	
2.3 Construcción de instrumentos y actividades asumiendo las necesidades y características de los usuarios	X					
2.3.1 Disponibilidad de metodología de diseño y pre-test	X					x
2.3.2 Disponibilidad de metodología para la puesta a punto de los instrumentos en función de los usuarios	X				x	
2.3.3 Asesoramiento externo	X				x	

Eje de Trabajo 3: Cobertura

Concepto: BP significa maximizar el alcance del grupo objetivo

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1(Nula)	2(Baja)	3(Media)	4(Alta)
Atributos y Medición						
3.1 Accesibilidad (facilidad operativa a la entrada del grupo objetivo)	x				x	
3.1.1 Identificación precisa de clientes	x					x
3.1.2 Disposición de información sobre clientes					x	
3.1.3 Tramitaciones requeridas para el uso y acceso a servicios					x	
3.2 Visibilidad (información y difusión de las actividades)	x					x
3.2.1 Material impreso de información	x				x	
3.3 Marketing: (Acciones específicas para promocionar la utilización de servicios e incorporación de usuarios al sistema)	x				x	
3.3.1 Reuniones de convocatorias abiertas. Sensibilización	x					x
3.3.2 Acciones de motivación	x				x	
3.3.3 Uso de incentivos materiales	x				x	
3.4 Proximidad geográfica o interactiva						
3.4.1 Distancia física	x			x		
3.4.2 Disponibilidad de acceso electrónico directo (Internet Online, e-mail)	x					x
3.4.3 Disponibilidad de acceso diferido (correo, fax, teléfono, consulta personal)	x				x	

Eje de Trabajo 4: Efectividad

Concepto: BP significa alcanzar progresos y avances significativos en la solución y atención de las necesidades del grupo objetivo y desarrollar metodologías para verificar estos avances.

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos:						
4.1 Mejoramiento efectivo (Resultados concretos obtenidos por el cliente, tanto en el corto plazo como en el mediano, atribuibles a la acción desempeñada)	x					x
4.2 Política y metodologías de medición del desempeño del grupo objetivo	x			x		
4.2.1 Metodología de seguimiento del desempeño del cliente	x			x		
4.2.2 Banco de datos actualizado con clientes	x				x	
4.2.3 Metodología de verificación ex post por evaluadores externos	x		x			
4.3 Compromiso del grupo objetivo	x				x	
4.3.1 Cumplimiento por parte de los miembros del grupo objetivo de los compromisos asumidos como contraparte de las actividades desarrolladas por la institución	x				x	
4.3.2 Propuestas de nuevas actividades y generación de nuevas demandas por parte del grupo objetivo	x				x	
4.4 Resultados positivos adicionales (by-products) no contemplados en la misión específica	x				x	
4.5 Cumplimiento de los propósitos específicos de la institución	x				x	

Eje de Trabajo 5: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Concepto: BP clara identificación del espacio de actuación de las modalidades de articulación institucional

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1(Nula)	2(Baja)	3(Media)	4(Alta)
Atributos						
5.1 Especialización estratégica de los servicios y actividades	x			x		
5.2 Balance adecuado entre capacidades internas y otras organizaciones de apoyo	x				x	
5.3 Adicionalidad institucional (sumatoria de esfuerzos públicos y privados)	x					x
5.4 Articulación con el sistema de financiamiento	x			x		
5.5 Interacción en el medio local. Enraizamiento, involucramiento institucional local	x				x	

Eje de Trabajo 6: INSTITUCIONALIDAD Y PRACTICAS DE TRABAJO

Concepto: BP consiste en una definición de los alcances esperados de construcción institucional y un desarrollo de una cultura laboral centrada en la innovación y eficiencia en la atención de los usuarios

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos						
6.1 Mecanismos abiertos de selección de los recursos humanos	x					x
6.2. Incentivos y premios a la gestión (estímulos por eficiencia e innovación)	x			x		
6.3 Implementación de programas de capacitación técnica e institucional para el personal	x					x
6.4 Formación de equipos técnicos ad-hoc para resolución de problemas	x			x		
6.5 Involucramiento activo del personal técnico en la evaluación y en el diseño de propuestas de acción	x			x		
6.6 Influencia del poder político en la gestión ordinaria de la institución	x			x		
6.7 Participación de la dirigencia empresarial en la definición de las líneas estratégicas	x				x	
6.8 Implementación de mecanismos específicos para la construcción del conocimiento institucional interno. Captación del aprendizaje formal e informal	x				x	
6.9 Independencia institucional de gestión y grados de libertad para la dirección ejecutiva técnica	x				x	
6.10 Continuidad y estabilidad institucional mas allá de los cambios políticos exógenos	x					x

Eje de Trabajo 7: CREDIBILIDAD

Concepto: BP significa alcanzar un alto nivel de confianza y seguridad en el grupo objetivo

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1(Nula)	2(Baja)	3(Media)	4(Alta)
Atributos						
7.1 Imagen y presencia local (imagen publica)	x					x
7.2 Legitimación social y técnica	x				x	
7.3 Aseguramiento de la calidad de la organización	x				x	
7.4 Aseguramiento de la calidad de los servicios	x			x		
7.5 Evaluación externa de los resultados del programa		x				
7.6 Certificación institucional de servicios	x			x		

Eje de Trabajo 8: EFICIENCIA DE LA OPERATORIA

Concepto: BP significa maximizar la productividad, eficiencia y transparencia del sistema

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos						
8.1 Accountability. Difusión publica y control externo de la información sobre recursos, asignaciones presupuestarias y gastos	x			x		
8.2 Relación Fondos Aplicados/Costo de la operatoria. Relación entre los recursos transferidos y los costos requeridos para ejecutarlos	x				x	
8.3 Anticorrupción: Disposición de instrumentos internos que impidan las prácticas de indebidos usos de recursos.	x				x	
8.4 Evaluación de resultados: Verificación periódica del cumplimiento de metas y aplicación de recursos.	x					x
8.5 Soberanía del cliente: Implementación de acciones que permitan asegurar al grupo objetivo sus derechos y obligaciones sin elementos de discriminación y maltrato burocrático	x				x	
8.6 Administración ágil: Puesta en marcha de mecanismos administrativos amigables, ágiles y seguros	x					x

Eje de Trabajo 9: VOCACIÓN DE SUSTENTABILIDAD

Concepto: BP significa la búsqueda de los recursos necesarios para asegurar la continuidad de las actividades

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1(Nula)	2(Baja)	3(Media)	4(Alta)
Atributos por proyecto						
9.1 Apalancamiento de recursos	x				x	
9.2 Cofinanciamiento de los servicios por parte de los clientes usuarios	x				x	
9.3 Consenso de usuarios y legitimación institucional	x				x	
9.4 Estrategia de captación de fondos privados (no usuarios) o internacionales	x				x	
9.5 Prestación de servicios institucionales know-how a proyectos colegas o semejantes	x				x	
9.6 Venta a otras instituciones o proyectos de productos (cursos, software, metodología de servicios, etc.) acreditados en propiedad intelectual	x			x		
9.7 Capacidad de negociación para obtener recursos públicos de los diversos organismos del Estado	x				x	

Eje de Trabajo 10: ASISTENCIA TÉCNICA EXTERNA

Concepto: BP significa beneficiarse a través de diferentes modalidades de asistencia externa, de las experiencias internacionales semejantes

	Corresponde		Evaluación			
	SI	NO	1 (Nula)	2 (Baja)	3 (Media)	4 (Alta)
Atributos						
10.1 Identificación de instituciones o programas semejantes a nivel internacional	x				x	
10.2 Participación en networks internacionales de instituciones semejantes	x			x		
10.3 Utilización de tutoría, mentor o asesoramiento externo en las etapas de diseño	x				x	
10.4 Utilización de tutoría, mentor o asesoramiento externo en las etapas de puesta en marcha	x			x		
10.5 Individualización de instituciones de "benchmarking"	x			x		

ANEXO 7

DOS CASOS DE ASISTENCIA TECNOLÓGICA A PYMEs

CASO 1

INDUSTRIAS BATEY**Descripción de la Empresa**

Empresa del sector de alimentos ubicada en Cúa, Los Valles del Tuy, Estado Miranda, con 35 años de experiencia y dedicada a la producción y comercialización de pulpas, jaleas y mermeladas de frutas. Está dotada de una planta física de 1.395 m² y su volumen de ventas para el año 1999 fue de 345 millones de bolívares. La empresa ocupa 26 personas y ha venido perdiendo clientela dado que la competencia se ha incrementado. La tecnología de la empresa se percibe actualizada y es dominada por el personal operativo. La empresa requiere de clientes industriales, los cuales usan los productos como bienes intermedios y son quienes colocan los productos al consumidor final.

Descripción de la Asistencia

La asistencia técnica consistió en la elaboración de un diagnóstico y un plan de mejora enfocado al fortalecimiento de un Sistema de Calidad y al desarrollo de la organización todo ello dirigido a mejorar la competitividad y productividad de la empresa. Industrias Batey requirió del desarrollo de la función de Ventas.

Resultados Inmediatos

Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
Identificación y documentación de los Procesos relevantes de la empresa.
Incremento en la producción

Satisfacción del Cliente

La empresa ha mejorado sus ventas las cuales pasaron de Bs. 456 millones en el año 2000 a 506 millones en lo que va del año 2001. La empresa pudo reducir la tasa de defectos y mejorar su tiempo de entrega. Actualmente todos los procesos han mejorado y se encuentran documentados.

Seguimiento del Programa y Desarrollo Posteriores

La empresa está consciente de que debe mejorar su recurso humano y el mercadeo y le gustaría continuar con el programa de seguimiento, con apoyo financiero.

CONCLUSIONES

La empresa ha mejorado sus ventas y está en un proceso de mejoramiento continuo para la obtención de la certificación de ISO:9000:2000. La empresa está en situación de flujo de caja positivo y evaluando nuevos productos. Tiene la ambición de solicitar una inversión en almacenes refrigerados para ahorrar costes de almacenaje y transporte externo.

CASO 2

SUDAMERICANA DE PULTRUSIONADOS (SUPULCA)**Descripción de la Empresa**

SUPULCA, C.A. pertenece al sector plástico, y esta ubicada en la Ciudad de Guarenas, Estado Miranda. Fue fundada en el año en 1983 por un grupo de empresarios para fabricar productos de fibra de vidrio con un novedoso sistema de pultrusionado, que actualmente es el único que existe en el país. El proceso principal es el pultrusionado que consiste en revestir el plástico con fibra de vidrio, "mat", para después sumergirlo en resina, que a través de un molde en caliente es estirado en forma continua, dando como producto los perfiles. Utilizando los perfiles y a través de los procesos de cortes y ensamblados se fabrican los otros productos.

Estos productos tienen un potencial tremendo dada la versatilidad de su uso y sus características, entre las cuales destacan: son anticorrosivos, dieléctricos, livianos, de larga duración y tienen un acabado perfecto que no requiere esmaltes. La empresa cuenta con 22 trabajadores y por ser una empresa pequeña, las personas tienen que ejercer mas de una función, y tienen asignadas varias responsabilidades.

La empresa durante el año 1999 confronto severos problemas en sus ventas que afecto su estabilidad, esta caída se debió en parte a la situación del país, que estaba en pleno proceso recesivo y muchas PYMEs fueron afectadas y obligadas a salir del mercado. La empresa además de la caída en sus ventas presentaba un recurso humano desmotivado y una ausencia de Visión Estratégica que hacia que los esfuerzos no fueran consistente para el arranque o incorporación de esta empresa a un proceso de mejora continua.

Descripción de la Asistencia

La empresa se inicia en el Programa CONIMPYME. En Enero del 2001 y finalizo sus 90 horas en Marzo del 2001.

- La asistencia se inicio con un diagnostico y un Plan de Mejora que considero el desarrollo de varios talleres, entre ellos el de construcción de la Visión Estratégica del negocio, en el cual estuvieron involucrados todos sus directivos y personal de empleados.
- Posteriormente se dictaron cursos de Calidad y Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. Todo esto con la finalidad de motivar e integrar al personal para concientizarlo sobre el proceso de cambio que iniciaba la empresa.
- Definida la Visión, Misión y Objetivos se elaboraron las descripciones de cargo y se diseñaron los perfiles adecuados para el logro de los objetivos de la empresa.

- Se actualizó el organigrama y se diseñó una estructura de Mercadeo y Ventas con objetivos y estrategias específicas que fueron implementadas al personal de Ventas.
- Se analizaron los procesos y se tomaron muestras para mostrar los desperdicios los cuales se redujeron en un 50%. Posteriormente se nombraron los equipos de Trabajo para la asignación y seguimiento de las metas.

Resultados Inmediatos

La empresa consiguió los resultados en los primeros seis meses después de acabado el diagnóstico:

- El Plan de Ventas se cumplió en un 60 % del total del año en solo 5 meses
- La rentabilidad sobre recursos propios pasó del 5% a 17 %
- El personal está motivado y bien dispuesto
- El Plan de adiestramiento del personal se ha cumplido en un 60%, a pesar de que no se ha terminado el año.

Satisfacción del Cliente

No se han elaborado Encuestas de Satisfacción al cliente. Pero la empresa no tuvo devoluciones y no se han recibido quejas en lo que va del año. El tiempo de entrega se hace en el plazo convenido. Además la empresa cuenta con un servicio post-venta que permite reparar los productos cuando estos lo requieran.

Seguimiento del Programa y Desarrollo Posteriores

La empresa se encuentra muy satisfecha con los resultados obtenidos y por ello toma una segunda oportunidad con el Programa PAIPYMEPARD, que es un proyecto con la industria petrolera PDVSA, para homologar a los proveedores de la Industria a través de la certificación INTEVEP, paso previo que facilita la obtención de la certificación ISO 9000.

Este proyecto tiene una duración de 200 horas y la empresa está abocada a la documentación de sus procesos para lograr su certificación.

CONCLUSIONES

Esta empresa ha sido asistida en el mejoramiento de su productividad y mercadeo. La empresa ahora tiene grandes oportunidades, tanto a nivel nacional como internacional, si bien requerirá financiamiento externo para acometer un plan de promoción entre los ingenieros y arquitectos y así obtener nuevos clientes y aplicaciones. También está buscando alianzas con otras empresas para exportar en consorcio.

ANEXO 8

Establecimiento de un Sistema Descentralizada de Promoción y Ejecución de Proyectos de Apoyo a PYMEs

Debido a que se ha observado como problema principal una excesiva centralización y la consiguiente falta de difusión de programas, la primera recomendación es de efectuar un cambio estructural en la forma de diseñar, promocionar y ejecutar todos los programas de asistencia no-financiera a las PYMEs. Ello conllevaría estructurar e implantar un Sistema Descentralizado de Promoción y Ejecución de Proyectos, que incorpore a los gobiernos estatales y (si fuera posible) a ciertos municipios en todo el proceso de promoción y coordinación de la ejecución, así como ser receptivos a sus opiniones sobre el diseño y modificaciones de los mismos.

Este Sistema tendría las siguientes características y requisitos para su implantación:

- Fomentar la creación en los Ayuntamientos de las capitales de los Gobiernos de los Estados, un Centro de Apoyo a PYMEs que sea el principal promotor de los programas, con apoyo y supervisión de las instituciones federales, gerencias de programas y gobiernos estatales.
- Asignar al departamento de Desarrollo Económico, de cada Ayuntamiento de ciudades no capitales de estado y pueblos que deseen apuntarse al programa, la responsabilidad de dar atención a los empresarios y detectar sus necesidades locales.
- Participar un Centro (Observatorio) de Empresas y de seguimiento de Programas de Apoyo a nivel nacional que efectúe los estudios necesarios, recopile estadísticas y realice la identificación, seguimiento y evaluación de impacto y eficiencia de programas de apoyo empresarial (incluidos en los Componentes I y II del proyecto).

Centros Regionales:

Se ha puesto de manifiesto que la tasa de éxito empresarial aumenta con la calidad del espíritu de empresa: de media, cuanto mejores son las capacidades de un empresario, mayor es la contribución de esta empresa al crecimiento y al empleo. Actualmente, una minoría de los empresarios Venezolanos utilizan los numerosos y variados apoyos que están disponibles. Es necesario adaptar mejor estos servicios a las necesidades de los distintos grupos objetivo si se desea aumentar este

porcentaje. Esto es especialmente importante para las micro empresas y para los que tienen escasas perspectivas de futuro, es decir, para aquellos que carecen de dinero y no tienen contactos, ni experiencia, ni formación empresarial.

Existen tres categorías de medidas por las que se puede mejorar la preparación y la orientación de los empresarios en Venezuela y este tipo de cooperación tiene lugar en “los Centros de Apoyo”:

- La mejora del asesoramiento preliminar respecto a las personas que prevén crear una empresa. Al reforzar la cooperación y la coordinación entre las distintas organizaciones regionales, es posible alcanzar un mayor número de futuros empresarios.
- El establecimiento, en la segunda fase de concepción e instauración del plan empresarial, de un servicio más directo al cliente. Si, después del asesoramiento preliminar, la decisión se mantiene, el apoyo existen: cursos para desarrollar el plan empresarial, formación para mejorar las capacidades del empresario, asesoramiento para efectuar estudios de mercados y formalidades legales, ayuda por parte de las autoridades locales para toda clase de normativas, ayuda por parte del fisco con respecto a la imposición, ayuda de la innovación centro para todo problema de orden tecnológico, etc. Con una buena coordinación regional, debería ser posible orientar a los nuevos empresarios hacia los apoyos especializados y personalizados.
- Estimular la utilización de asesoramiento para las empresas existentes. El asesoramiento demuestra ser un factor importante de éxito para las nuevas empresas durante los primeros años. No se trata de crear nuevos servicios, sino de hacer una mejor utilización de los existentes.

Observatorio de las PYMEs:

A través de este instrumento se pretende crear un punto de encuentro y convergencia entre la opinión de la Administración, de la de los expertos y la del colectivo PYMEs, lo cual sin duda facilita una comprensión mutua que sirve para adecuar y arbitrar las mejores soluciones a los problemas de las micro pequeñas y medianas empresas Venezolanas.

El Observatorio de la PyMEs tiene sus antecedentes, entre otros, en el Observatorio Europeo de la PyMEs aprobado por la Comisión Europea en diciembre de 1992, en el Observatorio de la Distribución Comercial que se puso en marcha en España en 1996 y en el Observatorio de las pequeñas y medianas empresas creado por la Agencia para la creación de empresas (APCE) de Francia.

Las principales características del Observatorio pueden ser resumidas de la siguiente forma: por una parte, se trata, según se ha dicho anteriormente, de un vehículo de comunicación permanente con las empresas a través de sus organizaciones más representativas, además, se ha asegurado la participación de la Administración General del Estado ya que intervienen todos aquellos Ministerios que, de una manera u otra, se encuentran interesados en la problemática de la pequeña y mediana empresa.

El Observatorio de la PyMEs tiene como principal finalidad seguir el comportamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en el contexto de la economía nacional Venezolana.

Por otra parte, se trataría de un órgano asesor de la Secretaría de Comercio e Industria, y de otras instituciones Federales cuyos trabajos irán encaminados a detectar aquellos problemas que, con mayor fuerza, inciden en el citado colectivo empresarial así como a proponer recomendaciones o soluciones para los mismos. El Observatorio quedaría adscrito a una institución privada y utilizaría, como elemento de apoyo, los medios personales y materiales con que cuenta la misma.

El seguimiento de la evolución de las pequeñas y medianas empresas implica, lógicamente, evaluar la información disponible sobre ellas, elaborar o encargar estudios acerca de aquellos aspectos de su actuación que no se conozcan en profundidad y analizar las conclusiones y repercusiones que se recojan en dichos estudios. Los resultados finales de esta actividad del Observatorio se han de reflejar, como es lógico, en una patente mejora de la situación de las PYMEs en el país.

Concretamente, los objetivos operativos del Observatorio son los siguientes:

- La mejora y ampliación de conocimientos sobre las PYMEs. La consecución de este objetivo implicará llevar a cabo estudios concretos sobre este colectivo empresarial que permitirán seguir y valorar la realidad de estas empresas.
- La propuesta de iniciativas y recomendaciones para aquellos ámbitos de actuación que incidan en la viabilidad y desarrollo de las PYMEs. Estas iniciativas y recomendaciones deben encuadrarse en la política que sobre las PYMEs desarrolle el gobierno Venezolano en materia de Política Industrial y conducir evidentemente al establecimiento de nuevas medidas a favor de aquéllas.
- La creación y puesta en funcionamiento de aquellos instrumentos de gestión que, complementando a los actuales, permitan superar las limitaciones y

umentar la eficiencia de las PyMEs, como por ejemplo la adaptación de los programas de apoyo.

- La implementación de unos medios de comunicación eficaces que permitan optimizar los mecanismos de información y comunicación a nivel nacional en todas las cuestiones relativas a las pequeñas y medianas empresas.

Por lo que respecta al funcionamiento del Observatorio, este puede actuar tanto en pleno como en comisiones de trabajo, que podían ser por poner un ejemplo, las áreas que consideramos de interés en principio:

- Comisión de Financiación
- Comisión de Seguimiento de la Política Fiscal
- Comisión de Nuevas Empresas
- Comisión de Análisis de Estadísticas, Barómetros y Estudios
- Comisión de Información y Simplificación Administrativa

Por lo que respecta a la estructura recomendamos una adaptación al marco recomendado:

- Unidad Central en un organismo central
- Unidad operativa a nivel Gobierno Estatal
- Unidad operativa en el ámbito de los Ayuntamientos

Recomendamos que el Observatorio incluya el análisis de la evolución de empleo y estudios económicos y de desarrollo local/regional en una segunda fase.

Práctica internacional de gestión descentralizada

Como se ha mencionado en mejores prácticas internacionales de algunos programas de la sección 4, casi todos los países industrializados han descentralizado ya la difusión y ejecución de programas no-financieros para PyMEs a nivel de gobierno regional y ayuntamientos. En Estados Unidos los "Industrial Extension Services" están gerenciados totalmente descentralizados. En el Reino Unido, los "Training and Enterprise Councils" y "Business Links" (similares CRECEs y otros centros de Capacitación y Asistencia Técnica) están participados por los ayuntamientos y "City Councils". En Francia y España por ejemplo, si bien existe (o existía en el caso de España) una Agencia Nacional para el apoyo de PyMEs y la creación de empleo, la mayoría de gobiernos regionales y ayuntamientos, tienen observatorios y comités de apoyo a las PyMEs que canaliza las ayuda y programas nacionales. En todos estos

países es posible obtener información, un listado o un folleto de los programas de apoyo a las PyMEs.

Igualmente en Francia y otros países de la Unión Europea, se han creado "comités de desarrollo de PyMEs y del empleo" en muchas zonas rurales o menos industrializadas, que cubren zonas geográficas y económicamente coherentes. Cada comité prepara programas de acción pluri-anales y presupuestos anuales. Están financiados por los municipios y las administraciones regionales y estatales. Su papel principal es de ayudar a las empresas a obtener ayudas por parte de los programas nacionales y emprender acciones específicas de apoyo a empresas particulares. Entre otras cosas por ejemplo, ayudan a las empresas a financiar la construcción de locales industriales nuevos, financian las intervenciones de especialistas para ayudar a las PyMEs en problemas que tienen en común, como pueden ser por ejemplo, gestión de personal, asesoría jurídica y mercadotecnia.

El apoyo a las pequeñas empresas a nivel de ayuntamiento se hace sobre todo canalizando las solicitudes a instituciones que otorgan préstamos sin garantía y con interés bajo, proporcionados por fondos locales gestionados por representantes de las empresas locales y de los comités. Los comités también proporcionan a las empresas una serie de cursos de capacitación para los jefes de micro empresas y los responsables de las PyMEs, sobre todo en materia de gestión, comercialización, mercadotecnia, idiomas, etc. Dichos cursos se organizan y se financian en la mayoría de los casos con las cámaras empresariales regionales y fondos nacionales de capacitación.

Soluciones del sistema descentralizado

El Sistema Descentralizado de promoción y coordinación intenta paliar muchos de los principales problemas identificados en la evaluación del diseño y ejecución, tal y como se presenta a continuación en el cuadro siguiente:

Problemas Identificados	Soluciones Sistema Descentralizado
<i>Problemas Generales</i> <ul style="list-style-type: none"> Falta generalizada de cultura empresarial. Desconocimiento de fuentes de información y programas de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Programas de capacitación a nivel municipal. ⇒ Centros de Apoyo Empresarial con acceso a información y programas.

<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza de las instituciones federales y financieras públicas. • Faltan programas de apoyo a las micro. • Trabas administrativas y burocráticas 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Las instituciones locales debido a su cercanía a los empresarios pequeños pueden dar mejores servicios. ⇒ Instituciones pueden acceder y actuar de filtro para canalizar micros a los programas. ⇒ Al vivir el apoyo directo, los ayuntamiento y los gobiernos estatales están motivados en la simplificación de trabas
<p><i>Problemas Institucionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orogramas no adecuados a la demanda real en Estados alejados • Limitada cobertura regional de los servicios • Falta de recursos promocionales de los programas • Sector de servicios privados poco desarrollado • Interferencias políticas en la gerencia de programas • Recursos humanos limitados 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Programas adaptados (en paquetes) con todos los recursos disponibles en cada tema ⇒ Se amplía a todos los Estados que quieran participar ⇒ Las Gobernaciones promocionan un sistema que incluyen todas las empresas,y pondrán a disposición recursos para promoción local ⇒ Mayor capacidad de formar técnicos ya que se multiplican los centros de capacitación ⇒ Minimiza interferencias políticas del gobierno, si bien aumenta la de ayuntamientos. La base del sistema es una relación de interés mutuo
<p><i>Problemas Transversales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobernaciones Estatales con pocos medios pero con iniciativas de desarrollo regional • Baja recuperación de costes • Baja coordinación entre instituciones y organismos públicos y privados • Excesiva centralización sobre 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mayor integración de programas en los planes de desarrollo regional ⇒ Se introducirán dos fórmulas a todos los niveles: programas básicos gratuitos y especializados con cuotas ⇒ Los Centros de Apoyo incluirán representantes nacionales, estatales, municipales y del sector privado ⇒ Decisiones y programas "bottom-up"

decisiones de programas	
-------------------------	--

El Sistema debería de adoptar un logotipo atractivo, y todos los centros de apoyo empresarial nacional, Estatal y municipal deberían adoptar la imagen y nombre de este programa. Puede que CONINPYME no sea el nombre más apropiado para este sistema, ya que es derivado de una sola agrupación de Cámaras Industriales. Sin embargo la campaña de comunicación debería enfatizar que no es un programa más sino un sistema nacional de apoyo integral a las PYMEs. Este sistema de apoyo empresarial estaría destinado principalmente a las PYMEs, pero no se debería aislar a cualquier empresa que quiera participar en los programas y, por lo tanto, no se debería mencionar sólo a los PYMEs como beneficiarias, sino también a micros y empresas más grandes.

La clave del sistema es que los Centros Regionales de Apoyo a PYMEs en los Estados sientan los programas como propios y que las Gobernaciones lo vean como una herramienta para fomentar el desarrollo local, crear empresas y empleo, combatir la crisis y acercarse a las necesidades de los empresarios.

Responsabilidad de cada nivel

La organización de cada nivel del Sistema Descentralizado se presenta en el Gráfico 1. Las responsabilidades de cada nivel nacional, Estatal y municipal se describen a continuación.

A nivel nacional las entidades sean responsables de:

- La definición de políticas
- El diseño de programas
- La asignación de recursos para los programas
- La coordinación a nivel nacional
- La difusión de mejores practicas
- La asignación de una persona en cada centro en la capital del Estado
- Un Centro Nacional de Estudios, Estadísticas y Seguimiento de Programas (Observatorio) de Apoyo a las PYMEs.

A nivel de Gobernación estatal las entidades correspondientes deben ser responsables de:

- El observatorio de empresas a nivel regional
- La canalización de necesidades de programas

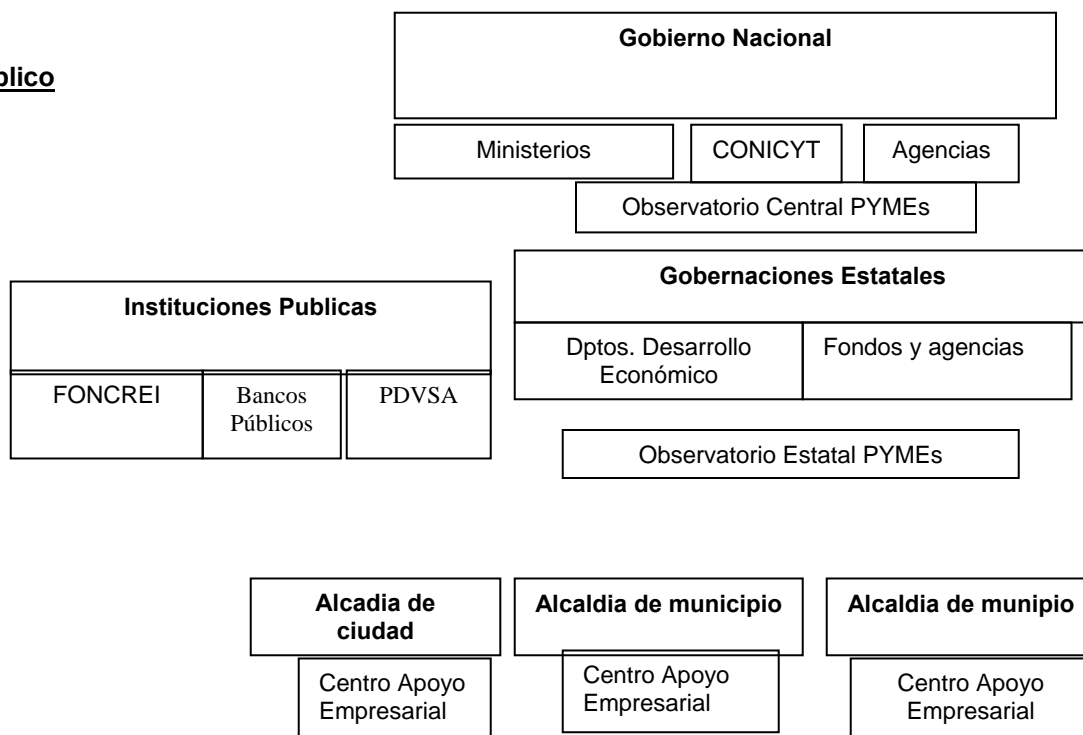
- Una “Ventanilla Unica” de atención empresarial
- Los proyectos de desarrollo regional
- La coordinación a nivel regional
- La capacitación regional
- El apoyo a municipios pequeños

A nivel de Alcaldía o municipio es recomendable que las entidades correspondientes sean responsables de:

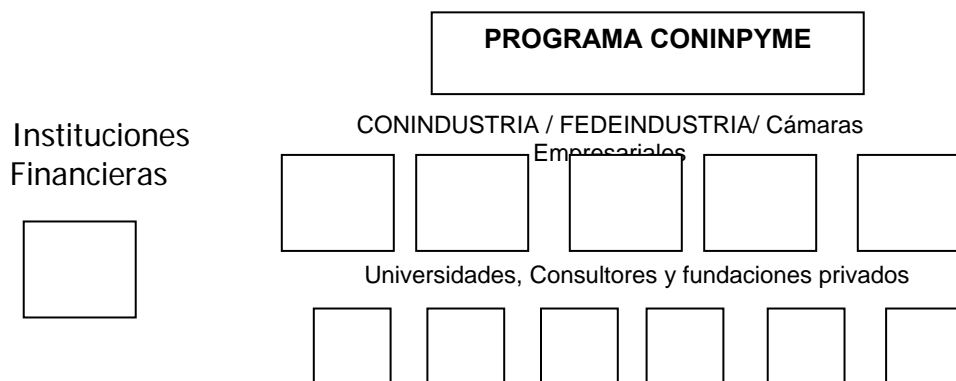
- El centro de atención empresarial a nivel de municipio
- El acceso a información
- El dar apoyo a la creación de empresas
- El fomentar el apoyo a las empresas micros existentes
- La capacitación a nivel municipal

GRÁFICO 1: Organización de un Sistema Descentralizado de Apoyo Integral a PYMEs

Sector Público



Sector Privado



Precios y Subvenciones de Programas de Apoyo a PYMEs

Crear un programa de apoyo empresarial o reestructurarlo es similar al proceso de iniciar una empresa. En todo caso es esencial tener un buen conocimiento de su mercado antes de crear un programa o iniciar su reforma. En el caso de programas de apoyo a empresas, se debe hacer una investigación de mercado para determinar las necesidades de las empresas y sus demandas, y el nivel de precios que estarían dispuestas a pagar para el servicio que se propone suministrar, una vez este sea conocido y hay demostrado su beneficio potencial en una primera fase de lanzamiento.

Sobre esta base se podrán analizar los sub-programas como sigue desde su fase de diseño preparando la recuperación de costes y eventual privatización:

Las empresas estarían dispuestas a pagar a:	El Programa debe cubrir los siguientes gastos	Comentarios
Nada o muy poco Ejemplo: reuniones sectoriales o de consorcios antes de formarse (Agrupamientos y cadenas Desarrollo, Proveedores, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - inversión y arranque del programa - explotación fijos - explotación variables 	¿Corresponde este programa realmente a una necesidad de las empresas que no pueden ellas solas cubrir?
Importes que permitan cubrir los gastos de explotación variables Ejemplo: Diagnóstico y Plan de Mejoras de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - inversión y arranque - explotación fijos 	El Estado podría encargar la gestión del programa a un organismo privado o mixto, con una subvención anual que cubran los gastos fijos, en el marco de un contrato

<p>Importes que permitan cubrir los gastos de explotacion variables y parte de los fijos.</p> <p>Ejemplo: Seguimiento de Plan de Mejoras de Productividad</p>	<p>- inversion y arranque - parte de explotacion fijos</p>	<p>El coste global seria mas bajo y la eficacia seria mas alta si el programa fuese gestionado por un organismo privado con una subvencion que se vaya reduciendo a lo largo de los años segun un plan previamente acordado?</p>
<p>Importes que permitan cubrir todos los gastos de explotacion pero no la inversion inicial</p> <p>Ejemplo: Talleres de formacion especializada (TICs, financiacion, etc.)</p>	<p>Inversion y arranque</p>	<p>El Estado deberia encargar este programa a un organismo privado, con una subvencion, o con un prestamo subordinado a la realizacion de objetivos fijados inicialmente.</p>
<p>Importes que permitan cubrir todos los gastos de explotacion y tambien la inversion inicial</p> <p>Ejemplo: Operaciones de Comercio Exterior, programas de reducci3n de costes (COMPITE)</p>	<p>Ninguno</p>	<p>El sector privado debe encargarse de suministrar el servicio considerado a las empresas</p>

Por lo tanto, en la etapa de dise1o (o en el redise1o de programas, es necesario proceder a una segmentaci3n de los programas segun su beneficio potencial y riesgo de que no cumpla sus objetivos.

El empresario analiza el costo del programa de apoyo como un gasto asimilable a una inversion. Un empresario siempre evalua una inversion sobre la base de dos criterios: beneficio esperado y riesgo. Los gastos correspondientes compiten con otras oportunidades de inversion. Se puede considerar cuatro tipologías de segmentaci3n de programas segun estas dos variables:

Tipo 1:

El beneficio esperado es a largo plazo y el riesgo asociado es alto: el sector público debe cubrir todos gastos a fondo perdido (por ejemplo, programas de capacitacion muy especializada y costosa, ariesgados por que el

empleado capacitado puede marcharse de la empresa antes de que el beneficio se haya materializado).

Tipo 2:

El beneficio esperado es a corto plazo pero el riesgo es alto: el Estado debe cubrir los gastos, pero con un sistema que le permita recuperar todo o parte de los fondos invertidos en caso de éxito (por ejemplo: ayuda a la exportacion).

Tipo 3:

El beneficio esperado es a largo plazo pero el riesgo es bajo: el sector público debe cubrir los gastos mediante instrumentos financieros a largo plazo y/o pagos adelantados.

Tipo 4:

El beneficio es a corto plazo y el riesgo es bajo: el sector público no tiene por que intervenir, o lo tiene que poner limites muy estrictas sobre su intervencion.

A continuación se muestra un cuadro con la mencionada segmentación:

	BENEFICIO A CORTO PLAZO	BENEFICIO A LARGO PLAZO
R I E S G O A L T O	<p><u>Tipo 2</u> El Estado debe cubrir los gastos, pero con un sistema que le permita recuperar todo o parte de los fondos invertidos en caso de éxito</p> <p>Ejemplo: - Ayuda a la exportacion</p>	<p><u>Tipo 1</u> El Estado debe cubrir todos gastos a fondos perdidos</p> <p>Ejemplo: - Programa de capacitación micros - Asistencia Técnica</p>
R I E S G O B A J O	<p><u>Tipo 4</u> El estado no tiene por que intervenir, o lo tiene que poner limites muy estrictas sobre su intervencion</p> <p>Ejemplos: - Programas de integracion industrial.</p>	<p><u>Tipo 3</u> El Estado debe cubrir los gastos mediante instrumentos financieros a largo plazo y pagos sobre resultados.</p> <p>Ejemplo: - Programas para mejorar la calidad</p>

Esta segmentación y el potencial de recuperación de costes deben servir para establecer el sistema de recuperación de costes y planificar la privatización (u operación por un agente privado) del programa.

Asimismo esta segmentación permite establecer objetivos de sostenibilidad financiera (self-sustainability) del programa cuando se disminuya o retiren las subvenciones del mismo

Como ejemplo se pueden plantear los siguientes objetivos de auto-sostenibilidad para los tipos de programas anteriormente señalados:

Tipo 1: La auto-sostenibilidad no es un objetivo, sino la eficiencia y calidad de servicio (promoción de consorcios, etc.), para zonas muy deprimidas o en reconstrucción.

Tipo 2: Auto-sostenibilidad del 20-50% en un plazo de tres a cinco años. Generalmente zonas muy deprimidas, pobres o rurales.

Tipo 3: Auto-sostenibilidad del 50% al 75% en un plazo de cinco años. Programas de productividad industrial, integración industrial, proveedores en zonas urbanas suelen alcanzar esta sostenibilidad.

Tipo 4: Auto-sostenibilidad del 100% en 3 años. Programas de productividad muy eficientes (COMPITE de México), de exportaciones, formación técnica, etc. Generalmente de corta duración y muy prácticos e insertados en su entorno.

Estos no son sino ejemplos ya que una clasificación real de los programas para su diseño y rediseño exigirá un conocimiento detallado de los costes de funcionamiento y su análisis en profundidad.

Este último (Tipo IV) era la estimación para CONINPYME en su diseño, sin embargo no todas las regiones y sectores pueden considerarse Tipo IV en Venezuela. Es por ello, que estimamos que CONINPYME necesitará más recursos de las Gobernaciones, grandes compradores (PDVSA, POLAR, etc) para poder sobrevivir una vez acabe la subvención FOMIN.