

Con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional



FAUTAPO

EDUCACIÓN PARA
EL DESARROLLO

SISTEMATIZACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS





SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA CON LOS EMPRENDIMIENTOS

I. MARCO CONCEPTUAL.

1.1. CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL PARA EL EMPRENDIMIENTO.

En Bolivia el emprendimiento se concentra principalmente en las micro y pequeñas empresas, según datos de la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña empresa (Conamype) las 600.000 empresas de este tipo generan el 80% del empleo. Trabajan en textiles, madera, cuero, alimentos, metalmecánica, orfebrería, piscícola, pequeños ganaderos y servicios.

Por otra parte un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en 2008 y 2010 revela que Bolivia se encuentra con el 29.8% de su población dedicada a actividades de emprendimiento inicial (emprendedores nacientes y nuevas empresas con menos de 3.5 años de existencia), es el país con mayor actividad emprendedora entre los 43 países que participaron de la investigación el 2008. Por otra parte, la proporción de personas que poseen un negocio establecido con más de 3.5 años de antigüedad es de 19.1 por ciento. Por tanto, el 45.6% de la población boliviana

entre 18 y 64 años de edad se encuentra realizando algún emprendimiento, señala el GEM. El estudio GEM concentra las actividades económicas en cuatro niveles, el sector extractivo, transformación, servicios a empresas y servicios al consumidor final: En este marco se puede ver que los emprendimientos en Bolivia se concentran en un alto porcentaje, 67 por ciento, en los servicios al consumidor final donde prima el comercio al por menor.

Otra de las características es que son pocos los emprendimientos que hicieron una renovación tecnológica en los últimos cinco años, es decir el 78 por ciento utiliza equipos con más de cinco años de antigüedad, el 64 por ciento de los consultados expresó que no tiene pensado crear e innovar, el 78.4 por ciento vende sólo en el mercado local y es mínimo el porcentaje de empresas que estén exportando. Uno de los mayores problemas que tienen los emprendedores y que se refleja en el GEM es el de la formación y capacitación. El principal dato señala que apenas un 19 por ciento de las personas consultadas declaró haber recibido algún tipo de capacitación, en tanto que el 81 por ciento no tiene ningún tipo de formación, ni antes, ni después de su educación formal.

Los emprendedores declaran que durante su educación formal el 8.2 por ciento recibió una capacitación voluntaria y 2.4 capacitación obligatoria. Después de su educación formal, un 10.3 por ciento dice haber recibido una educación voluntaria y 4.2 por ciento dice tener una formación obligatoria. Todos estos datos muestran la escasa formación y capacitación que tienen los emprendedores bolivianos.

1.2. CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

En resumen el perfil del emprendedor boliviano es el de un hombre, aunque también la proporción de mujeres emprendedoras en Bolivia es muy alta, con una edad promedio de 34 años, con un nivel de ingresos aproximado de Bs 2.000 y que se desempeña en el sector de servicios al consumidor. Sus emprendimientos incorporan muy poca nueva tecnología y se orientan principalmente al mercado local. A pesar de que hay muchos emprendedores en Bolivia, muy pocos han recibido alguna capacitación en iniciar o gestionar un nuevo negocio.

El programa ETP proCAP a tiempo de actuar sobre la actividad emprendedora toma en cuenta estas características buscando modificarlas, primero incorporando la formación técnica y formación

para el emprendimiento, altamente vinculados a las necesidades del mundo productivo, principalmente de los sectores industrial, agropecuario y de servicios. Apoyándoles con capital semilla acorde a su tamaño (micro empresas), promoviendo la innovación tecnológica de acuerdo al contexto en el que actúa.

II. MARCO LEGAL PARA EL APOYO A LA GENERACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS.

2.1. LEY No. 070/2010 AVELINO SIÑANI ELIZARDO PÉREZ

En su Artículo 19. Educación Técnica-Humanística en Educación Alternativa y Especial), señala:

- I. *El Subsistema de Educación Alternativa y Especial adoptará el carácter Técnico-Humanístico según necesidades y expectativas de las personas, familias y comunidades acorde a los avances de la ciencia y tecnología.*
- II. *Contribuirá a potenciar capacidades productivas, la incorporación al sector productivo y el desarrollo de **emprendimientos** comunitarios, en el marco de los principios establecidos por los derechos de la madre Tierra. Se realizará según las vocaciones y potencialidades productivas de las regiones y las prioridades económica productivas establecidas en los planes de desarrollo del Estado Plurinacional.*

Por otra parte el artículo 43, párrafo I, con referencia a los Institutos dice:

- I. *Institutos Técnicos e Institutos Tecnológicos, son instituciones educativas que desarrollan programas de formación profesional a nivel técnico, están **orientadas a generar emprendimientos productivos** en función a las políticas de desarrollo del país. Son instituciones de carácter fiscal, de convenio y privado.*

2.2. EL EMPRENDIMIENTO EN PLAN RECTOR DEL PROGRAMA ETP-PROCAP.

El tema del emprendimiento aparece ya en la descripción del Descripción del Programa ETP proCAP – FAUTAPO:

*Desde esa perspectiva, el Programa de Capacitación Laboral – proCAP, se propone contribuir a mejorar en forma sostenible, las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades, incrementando sus oportunidades de acceso al mundo del trabajo y dinamizando sus sistemas sociales y productivos a través del mejoramiento de los perfiles socio-productivos de la población en las áreas de intervención y del desarrollo de competencias laborales, productivas y sociales **para la generación de empleos y emprendimientos.***

*El proCAP apuesta en esta fase a un enfoque programático, con una articulación entre programas que vinculen a los beneficiarios con otros programas de COSUDE y/u otras instituciones especializadas en servicios empresariales para **apoyar efectivamente la generación de emprendimientos**, una mejor inserción laboral y autoempleo.*

2.3. En el Marco Lógico aparece el emprendimiento como línea de acción que contribuye al resultado I: *Hombres y mujeres mayores de 15 años de edad que participan de las acciones formativas, desarrollan y fortalecen competencias productivas y sociales que facilitan sus oportunidades de integración al mundo laboral.*

La línea de acción es el de establecer mecanismos de articulación con servicios de apoyo a la inserción laboral y **emprendimientos** con las siguientes actividades:

- Identificar los servicios requeridos
- Identificar potenciales aliados
- Incentivar la creación de servicios financieros y no financieros adecuados a la población meta
- Establecer acuerdos para intervenciones conjuntas

En las Metas del marco Lógico

La tercera meta “**personas que han iniciado emprendimientos**” señala una meta inicial de 350 personas, esta meta se ha ampliado en 25 personas en la Addenda con lo que la Meta total para la fase del programa ETP-proCAP es de **375 personas que han iniciado emprendimientos**, como resultado la acción formativa recibida.

2.4. En el POA 2012 del programa ETP proCAP

El emprendimiento aparece dentro del Componente 1 *formación de jóvenes y adultos para la producción*. Cuyo objetivo es Promover una formación integral que abarca el desarrollo de competencias específicas, básicas y transversales que se traducen en habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores, necesarios para un buen desempeño de profesionales técnicos.

El indicador: % de hombres y mujeres formados/certificados que han logrado empleo o emprendimiento **establece una meta de 130 hombres y mujeres con emprendimiento** con trabajo digno y equitativo, de acuerdo a las necesidades y oportunidades del contexto

Las principales actividades para lograr este indicador son:

- Desarrollo de competencias en emprendedurismo.
- Valoración de planes de negocio.
- Apoyo en la gestión de recursos para emprendimientos.
- Seguimiento y acompañamiento a los emprendimientos.
- Fortalecimiento de capacidades complementarias a emprendedores/as.

III. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA DE APOYO A LA GENERACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

3.1. CONSULTORÍA PARA IDENTIFICAR IDEAS DE NEGOCIOS Y ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LOS PARTICIPANTES.

Se ha realizado un trabajo de consultoría encargado a la Lic. Clory Sauma, con la finalidad de identificar la actividad emprendedora en los participantes del programa, para ello se han realizado varios talleres de "identificación de ideas de negocios" "el espíritu emprendedor" "Elaboración de Planes de Negocio" destinado a facilitadores y participantes del programa. Asimismo se ha realizado un texto guía para la realización de planes de negocio. El estudio realizado en 11 municipios de Chuquisaca demuestra que existe motivación para el emprendimiento, especialmente en aquellas en las que se requiere menor inversión, considerando que el proceso formativo técnico es un gran valor agregado para el éxito de los

emprendimientos. Considera asimismo el déficit en capitales de inversión destinados a dinamizar la producción y el desarrollo económico, señala asimismo de importancia vital apoyar a los nuevos emprendimientos con Capital Semilla no reembolsable.

3.2. CONSULTORÍA PARA EL APOYO A INICIATIVAS EMPRENDEDORAS.

Asimismo, el mismo año 2010, se ha realizado un trabajo de consultoría con Lic, Edgar Ríos Torrejón y la Lic. Soraya Sánchez Ferreira, para hacer un estudio sobre el tema "Apoyo a Iniciativas Empresariales de Programa ETP proCAP" y para proponer un "Reglamento para el Apoyo a Emprendimientos". El estudio nos señala una metodología para el apoyo efectivo a los emprendimientos, describiendo los principios rectores, los objetivos generales y específicos, las acciones y líneas principales en diferentes rubros productivos, analiza que los emprendimientos son más vulnerables en su etapa de inicio, razón por la cual sugiere que sean estos los que con preferencia se apoyen, establece referencialmente montos para el apoyo a emprendimientos de acuerdo al rubros productivos, establece un reglamento operativo y un flujograma de actividades.

3.3. CONVOCATORIA A CONCURSO DE PLANES DE NEGOCIO

Para el apoyo a lo emprendimientos en las gestiones 2010, 2011, 2012 y 2013 se han realizado convocatorias a los participantes emprendedores, para el efecto, en fecha 16 de Julio de 2010, se ha emitido una Resolución Administrativa de Gerencia que en su parte resolutive señala: "Se autoriza la ejecución de los recursos para la otorgación de "Capital Semilla" en calidad de fondo perdido, a favor de los Emprendedores Beneficiarios, en un monto que no podrá exceder los \$us. 2000,00 (Dos mil 00/100 Dólares Americanos).

Las diferentes CONVOCATORIAS (2010, 2011, 2012 y 2013), para el apoyo a los emprendimientos establecen como objetivo lo siguiente: *Apoyar a las iniciativas empresariales de egresados del programa ETP proCAP en las zonas de intervención en los departamentos de Chuquisaca, cono sur de Cochabamba y Valles meso térmicos de*

Santa Cruz a través del incentivo a la generación de microempresas productivas, que contribuyan al desarrollo de las regiones y al mejoramiento de la calidad de vida de los emprendimientos.

Las están abiertas a 19 áreas ocupacionales que se detallan a en el cuadro que sigue:

Pueden participar de estas convocatorias egresados/as de las carreras técnicas que apoya el Programa de Educación Técnica Productiva ETP proCAP. Es decir, egresados de las gestiones 2009, 2010, 2011 y 2012.

Los participantes pueden tener acceso como incentivo a un monto máximo (capital de inversión, no de operaciones), no reembolsable de acuerdo al área ocupacional, descrito en el siguiente detalle:

Nro.	AREA OCUPACIONAL	MONTO MÁXIMO EXPRESADO EN Bs.
1	Floricultura.	5000
2	Fruticultura.	5000
3	Horticultura	4000
4	Apicultura.	4500
5	Ganadería.	6400
6	Productos alimenticios cárnicos.	13920
7	Productos alimenticios cereales.	4800
8	Productos alimenticios lácteos.	4800
9	Productos alimenticios apícolas.	4500
10	Mecánica Industrial.	4000
11	Carpintería en madera.	4000
12	Confección textil.	5300
13	Mecánica de automóvil.	4000

14	Chapa y Pintura.	4000
15	Electricidad del automóvil.	4000
16	Construcción de viviendas.	4000
17	Instalaciones domiciliarias.	4000
18	Tecnología de la información.	4000
19	Cocina.	4000

Con referencia a los requisitos que se deben cumplir están:

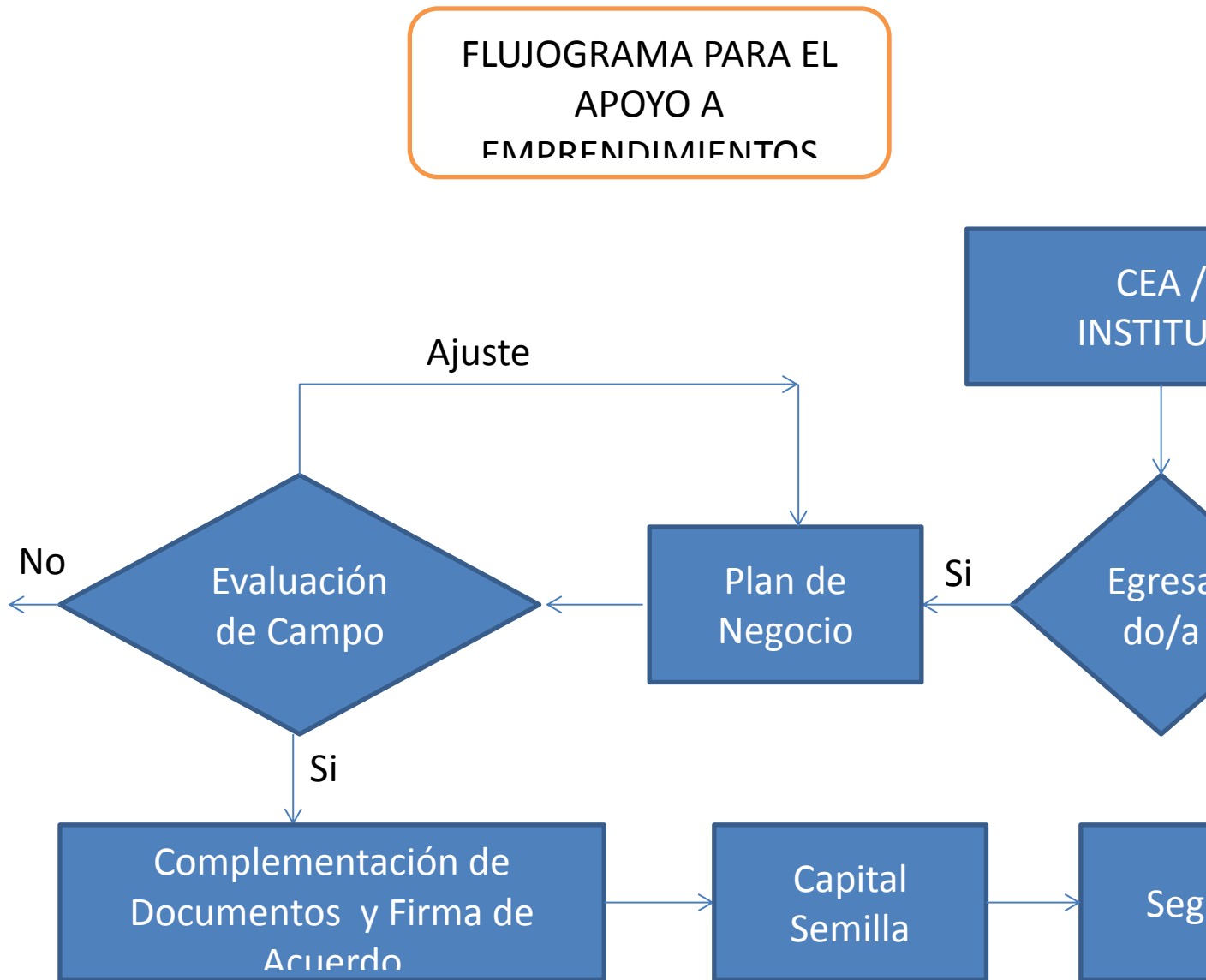
- Ser egresado de alguna de las carreras técnicas que apoya el programa ETP proCAP (presentar fotocopia de Certificado de Egreso en su defecto impresión de reporte del SME).
- Que el emprendimiento se encuentre iniciando o en etapa de desarrollo (Presentar certificación del emprendimiento emitida por la dirección del Centro de Formación técnica.)
- Disposición a facilitar un proceso de seguimiento y monitoreo por parte del Programa.
- Predisposición a cumplir los compromisos asumidos en el proyecto o plan de negocios y las condiciones de la presente convocatoria.

Se establece el siguiente flujograma de actividades para el apoyo a los emprendimientos.

- El participante se forma en un CEA o Instituto de Formación Técnica que apoya el programa ETP-proCAP,
- Los egresados emprendedores pueden presentar su plan de negocios de acuerdo a las bases de la convocatoria.
- Todos los planes de negocio pasan a un proceso de revisión y de evaluación en campo, proceso que es acompañado por la dirección del centro de formación, de existir observaciones se permite

realizar ajustes en los planes de negocio, si lo manifestado en el plan de negocios no concuerda con las observaciones realizadas en campo, es decir que el emprendimiento no existe, o no se ha iniciado, o no existen inversiones previas, etc. el plan de negocios es descartado.

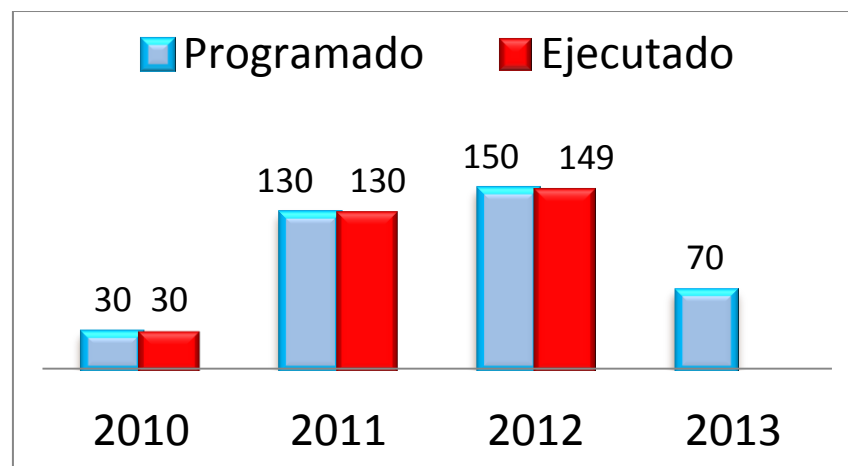
- Si el emprendedor ha aprobado en la verificación y evaluación de su emprendimiento, se pasa a la firma del acuerdo entre el emprendedor y la fundación FAUTAPO-Educación para el Desarrollo con la finalidad de establecer claramente derechos y responsabilidades de las partes para garantizar el buen uso de los recursos y el fortalecimiento de emprendimiento
- Posteriormente en acto público se entrega el cheque del Capital Semilla hasta el monto máximo que permite la convocatoria.
- El último paso es el del seguimiento a los compromisos asumidos en el acuerdo, que se refieren principalmente a la ejecución de inversiones comprometidas en el plan de negocios.



3.4. RESULTADOS ACUMULADOS DEL APOYO A EMPRENDIMIENTOS CON CAPITAL SEMILLA.

Hasta la gestión 2012 se han apoyado 309 emprendimientos, de los cuales 30 se han realizado en la gestión 2010, en la gestión 2011 se han apoyado con capital semilla 130 emprendimientos, en la gestión 2012 se han apoyado 149 emprendimientos, en el siguiente cuadro se describe la relación de emprendimientos programados para apoyar y los efectivamente apoyados en las gestiones 2010 al 2012. En la presente gestión 2013, se tiene programado apoyar 70 emprendimientos, dato con el que se cumpliría holgadamente la

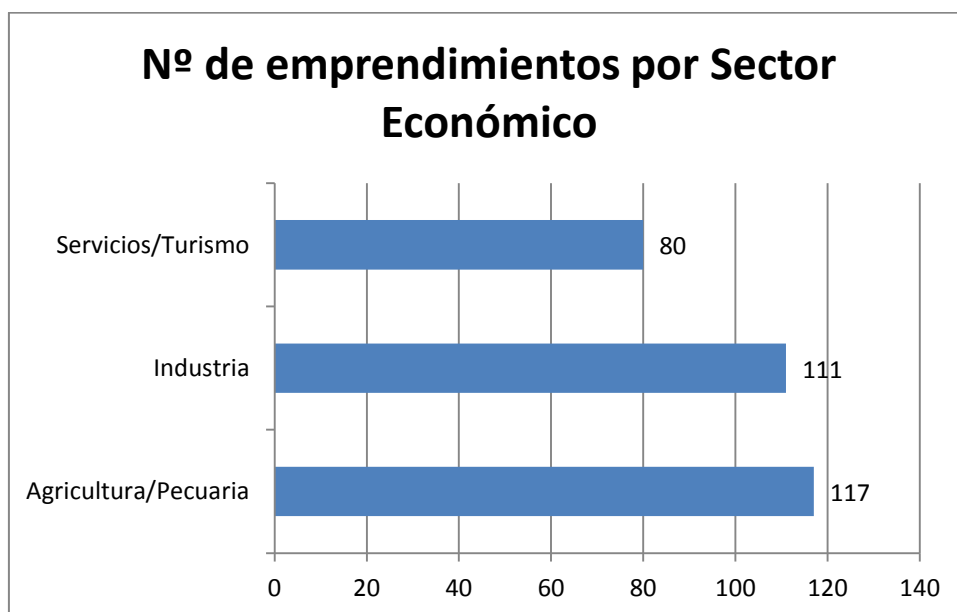
Meta del Marco Lógico de programa ETP-proCAP que es de 375 emprendimientos.



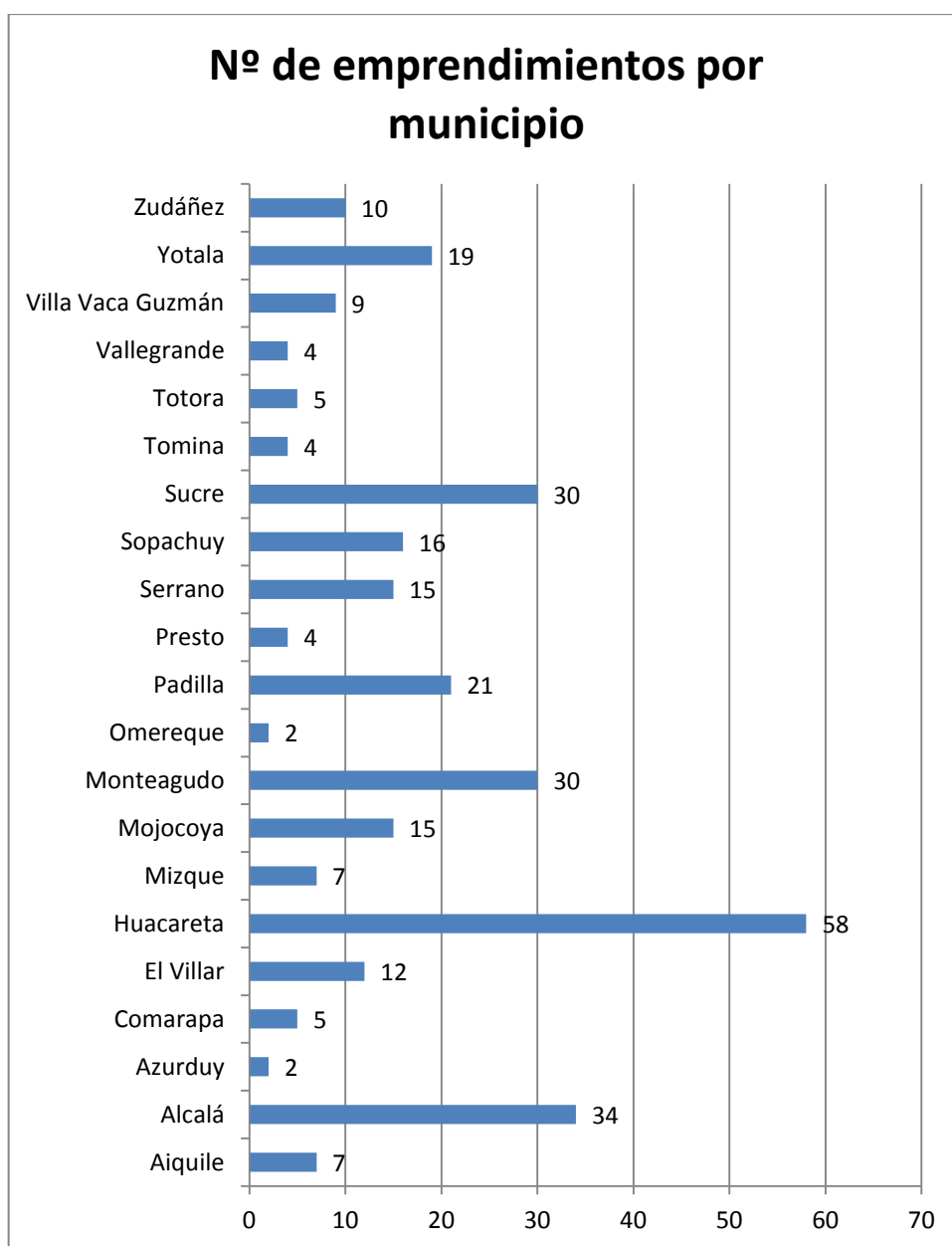
Una mirada a los emprendimientos por sexo nos muestra que hasta la gestión 2012 se han apoyado a 159 mujeres que representan el 52% del total, en cambio se han apoyado a 150 emprendimientos liderados por varones. Sin embargo a pesar de los esfuerzos realizados para mejorar la relación entre profesiones y género, continúan las mujeres con importante presencia en sectores tradicionalmente ocupados por ellas, entre ellas tenemos las especialidades de confección textil y gastronomía; cosa similar con varones en profesiones como ser electricidad del automóvil, construcciones o metal mecánica; se ve una relación un tanto más equilibrada en carreras agropecuarias.



La distribución de los emprendimientos por sectores se hallan razonablemente distribuidos: 80 de los sectores Servicios/turismo entre los que destacan los servicios Gastronómicos y los de la Construcción; 111 emprendimientos apoyados del sector industria, entre ellos destacan los de la ocupación relacionada a la Confección Textil; 117 emprendimientos del sector agrícola-pecuario, destacan apicultura, producción de manzanos y producción de cítricos.



La relación de emprendimientos y municipios acumulada al 2012, nos muestra claramente que sobresalen los de Huacareta con 58 emprendimientos apoyados, entre ellos destacan apicultura y cítricos; asimismo está el municipio de Villa Alcalá con 34 emprendimientos apoyados entre ellos destacan claramente los que corresponde a la producción de manzanos, también están con 30 emprendimientos los municipios de Monteagudo y Sucre, en ambos casos los del área textil destacan seguido por los servicios de gastronomía.



IV. RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A EMPRENDIMIENTOS

4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A UNA MUESTRA DE EMPRENDEDORES/RAS

A fines de 2012 se ha realizado una encuesta a una muestra aleatoria de treinta emprendimientos con la finalidad de conocer de cerca la situación de los mismos, sus principales logros, sus problemas y dificultades, etc.

Análisis de la Información Recolectada.

a) **Situación de desarrollo de los emprendimientos.**

El cuadro (1), nos muestra que la mayor parte de ellos se encuentran funcionando y consolidándose en el mercado.

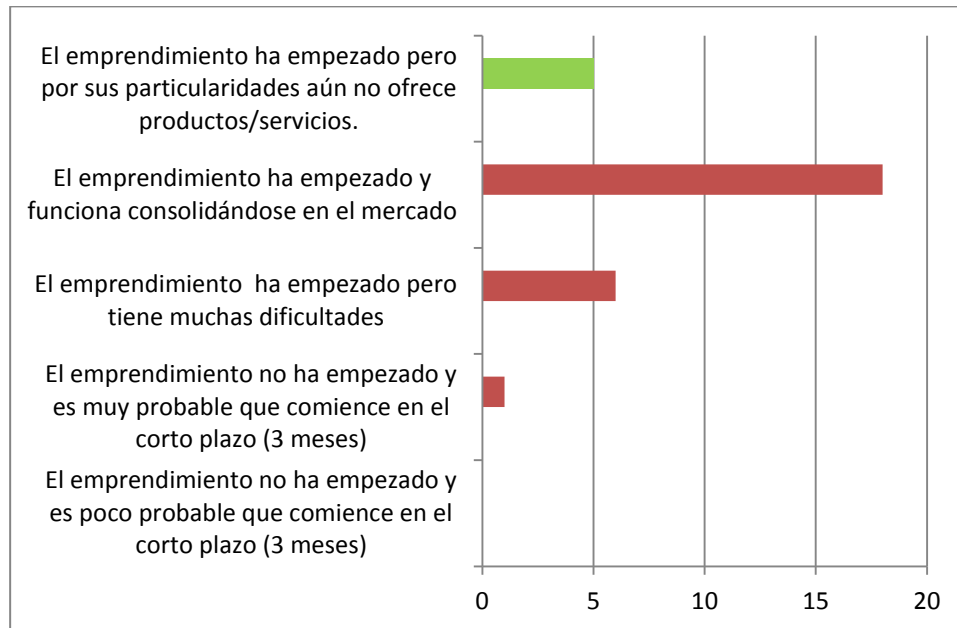
El caso particular de los cinco emprendimientos del sector agrícola (en el gráfico con barra verde) nos muestra que aún no ofrecen productos, tal es el caso por ejemplo de cultivo de claveles que ya han construido sus invernaderos, preparado el sustrato, adquirido los esquejes los cuales ya han sido trasplantados, pero aún no han producido flores por su escasa edad. Cosa similar ocurre con las plantaciones de manzanas. Se requiere más de un año para poder ver los productos, sin embargo, estos emprendimientos se desarrollan de acuerdo a su propio cronograma de actividades.

Resalta, en el mismo cuadro, que dieciocho emprendimientos de los treinta, se encuentran en buena situación, consolidan su presencia en el mercado, tienen clientes y trabajan llenando plenamente sus expectativas.

Seis emprendimientos se encuentran con dificultades, en unos casos ha subido el precio de los insumos (derivados lácteos), en otros tienen dificultades de infraestructura (han tenido que hacer traslados de taller), dificultades con el mercado, etc. Sin embargo, pese a las adversidades estos emprendimientos se encuentran funcionando y los emprendedores afrontan los retos.

En un solo caso el emprendimiento no funciona por problemas de salud, según referencia de uno de sus familiares, sin embargo ya ha realizado las inversiones requeridas y es muy probable que reanude su emprendimiento conforme supere este impase la emprendedora se encontraba en Santa Cruz.

Cuadro de Situación de Desarrollo de los emprendimientos.



Cuadro 1.



Emprendimiento de Lucindo Cáceres García en Alcalá (Fig. 1)

b) **Visión de Futuro.**

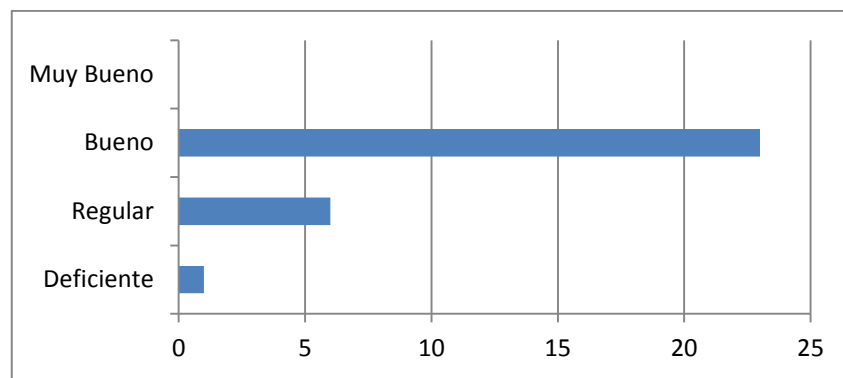
¿Los(as) emprendedores(ras) tienen sus objetivos a largo y mediano plazo claramente definidos?

El cuadro 2 muestra que en general sus objetivos están **bien definidos**, de los treinta encuestados veintitrés exponen objetivos claramente definidos; aunque no están trabajados en el detalle con metas claras, cronogramas, etc.

Seis solo tienen objetivos a mediano plazo, a largo plazo aún no proyectan sus actividades.

En un caso no ve que no tienen objetivos ni a mediano ni a largo plazo, muestra indecisión a momento de responder sobre su futuro en el emprendimiento.

Cuadro Visión de Futuro.



Cuadro 2



Emprendimiento "La espiga de oro" en Sopachuy de la Sra. Felipa Llanes (Fig. 2)

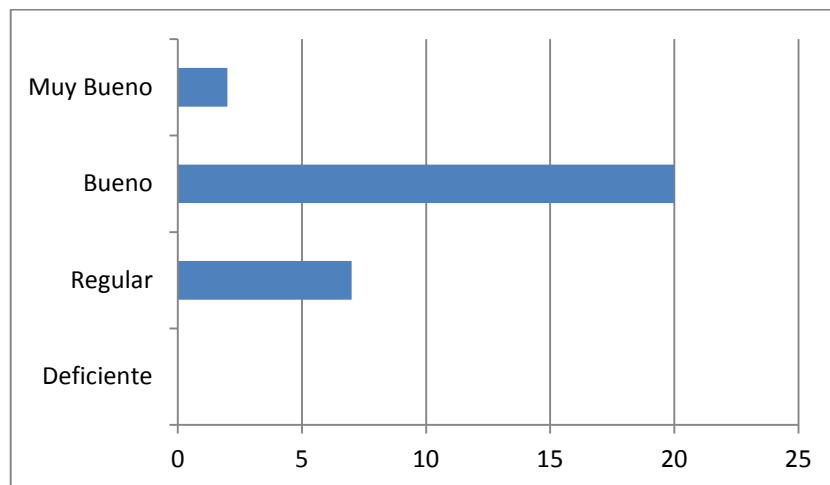
c) Experiencia en el rubro.

En el cuadro 3 se observa que solo dos emprendedores manifiestan tener **muy buena experiencia**, en ambos casos se trata de emprendedores que antes de la formación ya tenían experiencia de trabajo en el rubro en el que completaron su formación.

Donde claramente se ubica el grueso de los emprendedores (veinte) es el parámetro bueno, lo cual se explica debido a que en la mayor parte ya llevan mas de un año desde el inicio de su emprendimiento, aunque muchos de ellos manifiestan claramente que aún tienen mucho que aprender, lo cual es comprensible tratándose de emprendimientos nuevos.

Siete emprendimientos expresan todavía tener muchas dudas, es el grupo más vulnerable y que tropieza con muchos obstáculos. Más adelante se podrá ver con más detalle la naturaleza de estas dificultades.

Cuadro Experiencia en el rubro.



Cuadro 3.

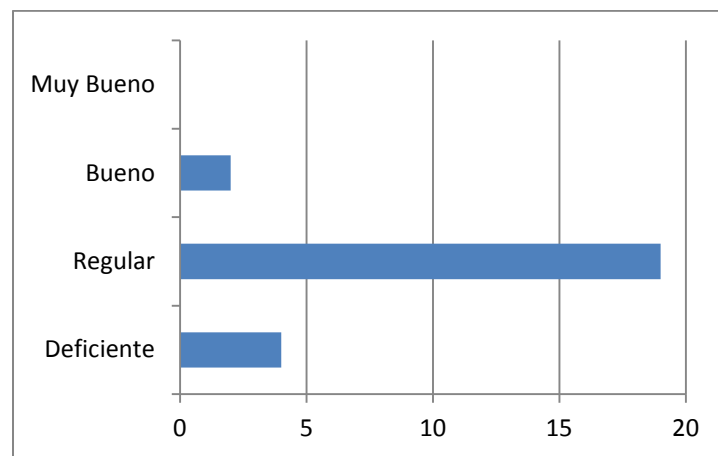
d) Estrategia de venta/ publicidad.

El cuadro 4 nos muestra que muy pocos, apenas dos emprendedoras(es) tienen publicidad, ya que además de poner carteles, han colocado su publicidad en radios locales, tienen sus tarjetas de presentación, etc.

La mayor parte, es decir diecinueve emprendimientos se han limitado a poner un cartel, su mayor fuerte es la propaganda que realizan sus mismos clientes.

En cuatro casos no realizan ninguna publicidad lo que se explica porque algunos de ellos aún no ofrecen productos, se trata principalmente de emprendimientos del sector agrícola.

Cuadro Estrategia de venta/ publicidad.



Cuadro 4



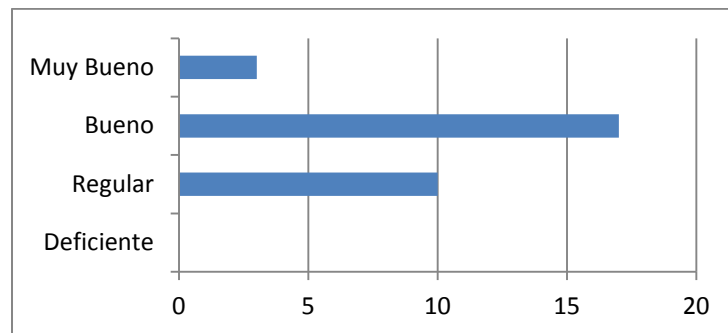
Letreros un emprendimiento en Monteagudo (Fig. 3)

e) Conocimiento de proveedores de insumos y materias primas.

El cuadro 5 nos muestra que los emprendimientos, en general, tienen **buen conocimiento de los proveedores** de materias primas, compran sus insumos en las principales ciudades como ser Santa Cruz y Sucre, en menor medida La Paz.

Sin embargo en diez casos se puede ver que no conocen adecuadamente la mejor manera de contactarse con buenos proveedores, en algunos casos son intermediarios, en otros no han establecido nexos para proveerse sin necesidad de tener que viajar, lo que encarece su producto/servicio final.

Cuadro Conocimiento de proveedores de insumos y materias primas.



Cuadro 5.



Emprendimiento de la Sra. Ayde Moscoso en Sopachuy (Fig. 4)

f) Cálculo de sus costos.

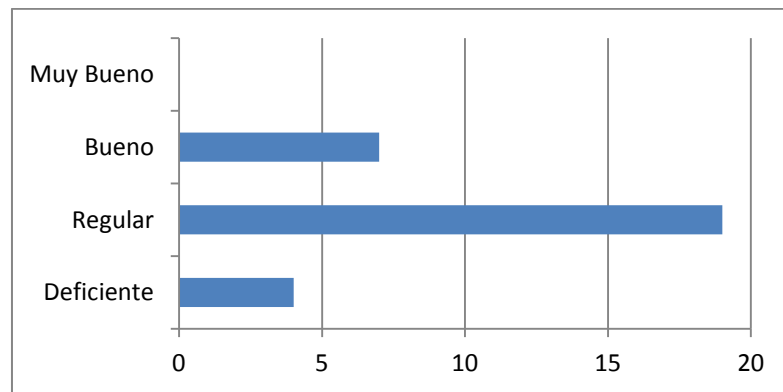
Este aspecto, notoriamente es el más débil de los emprendimientos, El cuadro 6 muestra que ninguno lleva registro completo de sus cuentas, libro diario, balance general, etc.

Solo siete emprendedores acostumbran llevar un registro de sus ingresos/egresos mensuales.

La mayor parte, es decir en diecinueve casos se ha visto que anotan en algún papel algunos de sus costos para algún contrato específico.

En cuatro casos no sabían decir ni cuánto ganaban.

Cuadro de Cálculo de sus Costos.



Cuadro 6



Figura4. Cultivo de Manzanos en Alcalá

g) Precio con referencia a la competencia

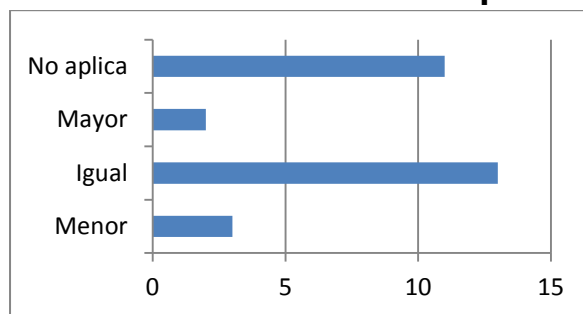
En el cuadro 7 puede verse que once emprendimientos no pudieron responder directamente a la pregunta, por una parte porque algunos de ellos todavía no ofrecen productos (sector agrícola) o en otros casos porque no tienen una competencia directa que sea referencia en el lugar.

En dos casos manifestaron que tienen **mayores precios** que su competencia, pero afirmaron que no resulta inconveniente porque ofrecen un mejor servicio.

La mayor parte, es decir en dieciocho casos, manifestaron que sus precios son iguales a los de la competencia.

En tres situaciones manifestaron que tienen menores precios que su competencia debido a que sus costos operativos les permiten tener más bajos precios.

Precio con referencia a la competencia



Cuadro 7.



Sandro Barrientos con su invernadero concluido para el cultivo de claveles (Fig.5).



Martha López Cabrera en su taller en Sopachuy (Fig. 6).

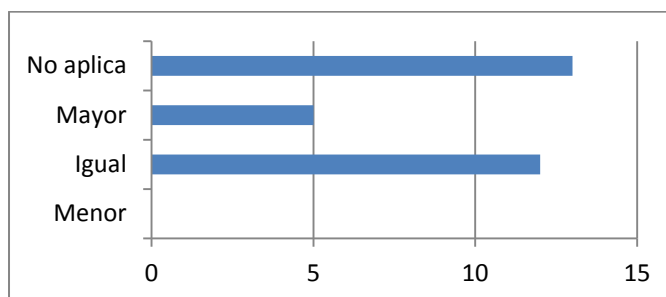
h) Calidad con referencia a la competencia

En el cuadro 8 puede verse que en trece casos la pregunta no aplica, debido a que no ofrecen aun productos, en otros no se presenta un parámetro claro respecto a la calidad de la competencia.

En cinco casos señalan que su calidad es mejor que el de su competencia. Se observa que los emprendimientos que funcionan en provincias tienen la ventaja de una mejor relación con sus clientes que antes tenían que acudir a los mercados de Sucre o Santa Cruz, lo que da un añadido al producto/servicio que ofrecen.

Sin embargo en un número significativo de doce respuestas puede verse que su calidad es similar o poco diferenciado con su competencia.

Cuadro Calidad con referencia a la competencia



Cuadro 8.

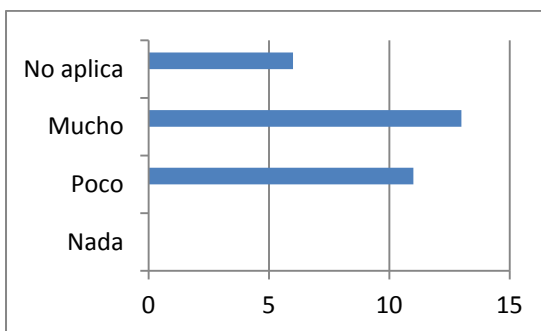
i) Mejora en el nivel de ingreso.

En el cuadro 9 puede verse que seis respondieron que no se aplica. En el caso emprendimientos de sector agrícola (manzanos, claveles) como todavía no ofrecen productos no se puede decir que sus ingresos hayan mejorado, porque siguen invirtiendo, sin embargo por el tamaño de la inversión que es de media hectárea (416) plantas de manzano o en el caso del cultivo de claveles 300 mts. Cuadrados invernadero para unas 5000 plantas es de prever que se tendrán interesantes ingresos.

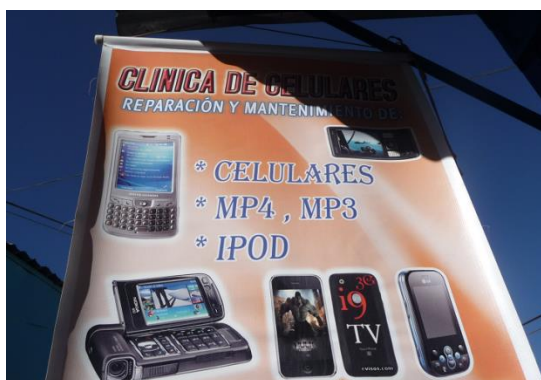
Trece personas manifiestan que sus ingresos han mejorado mucho, se trata de emprendimientos ya bien consolidados y que han tenido éxito.

En once casos manifiestan que si bien no han tenido una mejora significativa la proyección es buena y va en aumento, lo que se explica porque se trata de emprendimientos que tienen aun vida corta.

Cuadro Mejora en el nivel de ingreso.



Cuadro 9.



Letrero de la "Clínica de los Celulares" en el Merc. Campesino en Sucre (Fig. 7)

j) Nivel de Empleo.

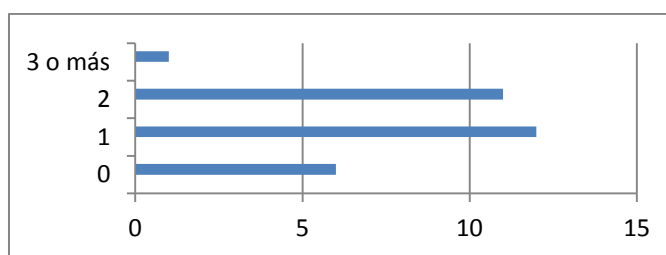
En el cuadro 10 se observa que en un solo caso el emprendedor emplea a más de tres personas, se trata del caso de servicios de instalaciones eléctricas en Monteagudo, en la que se ha creado una especie de empresa que subcontrata a varios de sus mismos compañeros formados en la carrera.

Once personas mencionan que contratan a dos personas, sin embargo en no todos los casos se trata de personal permanente, se trata de contratos eventuales cuando los pedidos exceden su capacidad de producción o de prestar el servicio.

Doce personas manifiestan que contratan a otra persona con similares características anteriores, casi en todos los casos son eventuales, están con relación a los pedidos que tienen, otra particularidad es que mayormente se trata de empleos a otros miembros de la misma familia.

En seis casos manifiestan que su emprendimiento lo desarrollan sin contratar a nadie.

Nro . de personas que emplea



Cuadro 10

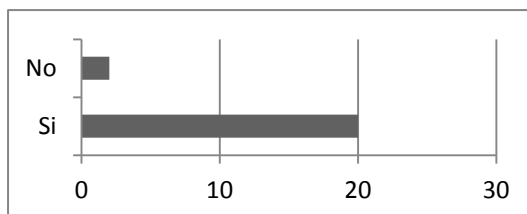


Juan Carlos Zárate en su taller de reparaciones de celulares (Fig. 9).

k) Retribución al personal de apoyo.

Casi en todos los casos se remunera al personal que emplean los emprendedores, solo en algunos casos manifiestan que es trabajo remunerado por tratarse de hijos y/o padres.

Pago al personal

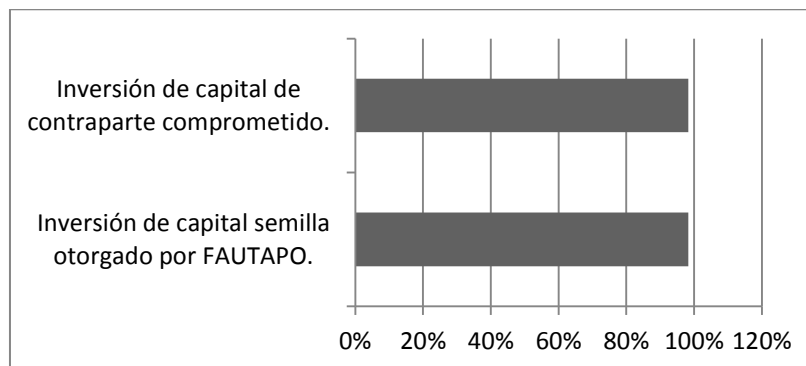


Cuadro 11.

l) Inversión porcentaje de ejecución.

El cuadro 12 nos muestra que prácticamente la totalidad de todo lo comprometido en la inversión ha sido ejecutada, tanto del beneficiario, como el Fondo de capital semilla entregado por el programa.

Ejecución de Inversiones



Cuadro 12.

m) Principales problemas que enumeran los emprendedores:

En orden de importancia aparece nítidamente que el problema de infraestructura es el principal problema, en general casi el 50% de los emprendimientos se desarrollan en ambientes alquilados, o no muy adecuados para la labor que desarrollan. Catorce lo sitúan como el mayor problema.

Otros problemas más mencionados son la falta de publicidad (siete casos), las dificultades para realizar cálculo de costos (seis casos), el acceso a materias primas (seis casos) y el mantenimiento de máquinas (seis casos).



Emprendedora en panadería de Mizque muestra su Cheque.

4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. La entrega de Fondos de Capital Semilla a veinte nueve de los treinta emprendedores ha significado un gran impulso a los nacientes negocios, que de otro modo no hubieran podido consolidar su empresa, materializar el sueño de tener un negocio propio. Una vez que han dado los primeros pasos, los más difíciles es de prever que seguirán en el camino de desarrollarse y consolidarse más.

2. Los datos muestran que los emprendedores tienen una clara mejoría en su nivel de ingreso asimismo el efecto multiplicador que tienen estos emprendimientos en el empleo directo e indirecto de otras personas, su contribución a que no fuguen recursos de sus municipios por los productos/servicios que en el lugar ya se generan, etc.

3. Ha sido un acierto la política de no apoyar emprendimientos de grupos o asociaciones puesto que la experiencia demuestra que por diferentes motivos casi siempre fracasan. Además algunos se organizaban solo para recibir ayuda, para luego dividirse los bienes o escasos recursos y quedar en nada.

4. El cuidado que se ha tenido en seleccionar a los emprendedores ha permitido que toda la ayuda se haya invertido bien, en el fin

destinado. Por otra parte ha permitido apalancar otros recursos de contraparte que han fortalecido aun más a las empresas.

5. Es cierto que todos quisieran ayuda, pero ayudar de esta forma excepcional a los que además de capacitarse ya han apostado a su empresa, a los que ya han realizado inversiones, a los que ya trabajan por generar y poner en pié su empresa es la mejor forma de premiar la pasión puesta en tarea y el riesgo asumido en generar una fuente de ingresos.

6. A diferencia de otros programas de apoyo a los emprendimientos, que no están ligados a un proceso formativo el nuestro tiene la virtud de sembrar en terreno abonado, en un proyecto largamente trabajado en el confluyen la oportunidad y la necesidad, de ahí que sea más exitoso.



“Salteñas Amanda” de Analía Paniagua en el municipio de Sucre.



Franklin Bautista C. en su invernadero de claveles (Yotala)

V. TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES/AS



"Mi nombre es **Filomena Taboada** me he formado en el CEA San Xavier "C", habiendo egresado en la gestión 2010 de la carrera de Confección de Ropa Típica, mi profesora era Graciela Limachi, ahí he aprendido a realizar ropa de cholita, polleras y blusas, ahora he abierto un taller de costura en la zona Horno K'asa, tengo una Máquina Plizadora y una Recta, 2 mesas y mis fierros, todo lo necesario, he invertido en total unos \$us. 1500,00 de los cuales con \$us. 500,00 me ha ayudado el programa ETP-proCAP de FAUTAPO.

"No pensé que en tan poco tiempo mi negocio crecería así, mis hijos se sorprenden porque ellos mismos han tenido que ir en busca de trabajo a la Argentina. Los colores que están de moda en las polleras son el "mentisan", "hormiga" y "remolacha". Cobramos de acuerdo al número de paños, por ejemplo de 4 paños por Bs. 200, de 5 por Bs. 250 y de 6 paños por Bs. 300,00.

"Al principio me daba miedo no poder pagar el alquiler que es de Bs. 420,00 mensual, pero me he arriesgado y ahora pago tranquilamente.

"Lo bueno es que no hay pues "ropa americana" a medio uso para las cholitas, así que hay bastante demanda".



“Mi nombre es **Herlinda Romero** y trabajamos en casa junto a mi mamá, mis hermanas y primas, mi taller queda en una comunidad alejada de la ciudad de Sucre a unos 45 minutos, llamada “El Cortijo” y he estudiado Confección en el CEA C-FIR VERA.

“Con la ayuda de la fundación que me he dado \$us 500,00 he comprado una máquina Recta y planchas por mi parte he invertido otros \$us. 1200,00 principalmente en mesas y fierros para planchar.

“Trabajamos sin tiempo, tenemos pedidos para diferentes lugares, entregamos 60 polleras semanales, este pedido que estamos preparando es para Tarija, hasta al Perú enviamos.

“Todo lo hacemos a mano, trabajamos en equipo una hace una cosa, otra hace el siguiente paso, así en cadena hacemos más rápido. Mi hermanita de 10 años maneja bien la Recta y ella empieza preparando la tela, le sigue mi mamá con el hilvanado y así cada una tiene su especialidad, no hay tiempo ni para mirar novelas. Nos faltan manos, pero no hay que quejarse, nos quejaríamos si no hubiera trabajo.

“Tela también por rollos compramos así nos resulta mas barato, no necesitamos tienda en la ciudad, todo por mayor entregamos”.



"Mi nombre es **Franklin Cardoso**, egresé el 2009 del CEA C-FIR VERA perteneciente al municipio de Yotala, ahí me formé en fruticultura.

"Con el apoyo de FAUTAPO de \$us. 1838,76 pude iniciar mi emprendimiento en la comunidad "El Campanario", perteneciente al municipio de Yotala ahí he construido un invernadero de 14 por 14 metros, donde he plantado claveles en colores rojo y blanco principalmente porque son los que mas se comercializan. Como contraparte he invertido ya unos \$us. 2300,00.

"Mi primera cosecha ha sido hace dos semanas, esta semana he cosechado ya seis paquetes que los he comercializado a Bs 18,00, la producción va en aumento. Todas las mañanas me dedico unas tres horas en regar y deshierbar, estoy consiente de que debo hacer mas mejoras, asegurar mas el agro film. He tenido algunos desfases, porque al principio estaba proyectado el invernadero de solo 7 m. por 14 m. y sobre la marcha he tenido que aumentar la inversión para doblar el tamaño del invernadero, pero vale la pena ya que empiezo a recuperar mi inversión.

Tengo el apoyo de mi familia ya que empecé con muchos temores, pero una vez iniciado el invernadero ya no miramos atrás, estamos aprendiendo en el camino, al principio nos tomaban el pelo las revendedoras porque demasiado barato les estábamos dando, a Bs. 12,00 y a Bs. 15,00 no sabíamos; pero ya tenemos clientes seguros, voy ha ampliar el invernadero otro tanto mas, pero poco a poco.



Sandro Barrientos Mollo (Yamparáez): “Estudié Cultivo de Flores de Corte y ahora mis conocimientos los pongo en práctica,... empecé con un invernadero de claveles españoles de 300 m² y ahora ya lo estoy ampliando a 1000 m². Los claveles se venden bien en Sucre y estoy orgulloso de ser un ejemplo de progreso en mi comunidad”.



Armando Quispe Mamani (Sucre): “Durante varios años he estado entre Bolivia y Argentina, por razones de trabajo tenía que dejar cada vez a mi familia, la oportunidad de aprender costura me ha permitido abrir mi propio taller, me va bien y lo más importante mi familia está conmigo”.



Felipa Llanes (Sopachuy): “Aprendí Panadería en el CEA Santa Catalina de Sopachuy, ahora he abierto mi propia panadería, tengo contratos para atender el desayuno escolar, toda mi familia trabaja feliz porque tenemos mucha demanda”.



Florinda Morales (Sopachuy): “Tenía tres cajitas de abejas, ahora ya son veinte esto ya da para vivir, haciendo buen manejo produce bien y entregamos la miel a nuestra cooperativa y se vende rápidamente, la apicultura ha cambiado mi vida ya no tengo necesidad de viajar por trabajo a otras partes...”.



ESra. Aydee Moscoso A. (Sopacjuy): “funciona muy bien he encontrado clientes no solo en Sopachuy sino en otros municipios, he realizado uniformes para profesores de Padilla, Tomina, y Villaseñano, también uniformes para el hospital y otras instituciones.

“Tengo un surtido stock de materiales: telas, elásticos, cierres, hilos, etc. Además complementa con la venta de prendas de vestir ya confeccionados que los trae de La Paz.

“Trabajo con dos y hasta tres operarios que contrato de acuerdo a la cantidad de pedidos que tiene, es decir que no son personal permanente, sino eventual. Entre ellos están las que actualmente estudian confección textil.

“Mi principal problema que es con el bordado y serigrafía de las prendas, que tiene que llevarlos a hacer hasta Sucre, cuando simplemente los encarga se lo hacen mal con los consiguientes perjuicios. Mi principal reto para el futuro es adquirir una bordadora.”.



Crisostomo Ferrufino López, Sopachuy. “Antes ofrecía el servicio de parchado de llantas, recarga de baterías y también de “servicio rápido” de transporte en mi jeep al campo, a esa gama de servicios. Pero una vez egresado del curso de instalaciones eléctricas en el CEA Micaela Bastidas he empezado a realizar este servicio que ha resultado ser mi principal actividad. Hasta ahora ya he realizado instalaciones en 16 viviendas y tengo otras dos en las que estoy ocupado ahora. Una fotocopia de mi certificado de egreso es parte del letrero de taller para que todos vean que soy profesional”

VI. APRENDIZAJES.

- 6.1. La entrega de Fondos de Capital Semilla a emprendedores es bien valorado por los beneficiarios y ha sido efectivamente empleado en la implementación y/o fortalecimiento de su emprendimiento. Si bien el monto no alcanza para implementar todo el negocio, es significativo y lo suficientemente atractivo como para apalancar recursos de inversión de la contraparte, en esta medida a contribuido a los impulsar emprendimientos.
- 6.2. Los datos demuestran que el apoyo a los emprendimientos articulados a procesos formativos generan mayores índices de éxito
.
- 6.3. Es necesario crear alianzas con instituciones especializadas o un programa o un componente de programa destinado a apoyar a los emprendimientos no solo con Capital Semilla, sino con capacitación post formación en aspectos puntuales que surgen de la actividad productiva, fortalecer capacidad para efectuar control de sus cuentas, llevar contabilidad de sus ingresos y egresos, determinar sus ganancias e impulsarles a formalizar sus actividades. Asimismo se ve que hay debilidad en la promoción de sus productos, tampoco están superados todos los aspectos en cuanto a las capacidades técnicas se refieren.
- 6.4. En cuanto al mercado, tratándose de poblaciones pequeñas e incluso en las más pobladas será conveniente, en algunos rubros, no ampliar el apoyo con recursos a nuevos emprendimientos, con la finalidad de no saturar el mercado con emprendimientos similares, enfocarse en los existentes y fortalecerles para que se consoliden.
- 6.5. Se ha visto como un acierto del programa no apoyar emprendimientos asociativos; los emprendimientos individuales, aunque en realidad se trata, en la mayor parte de los casos, de unidades productivas familiares tienen mayores probabilidades de permanecer en el tiempo. Sin embargo se percibe la necesidad de impulsar

emprendimientos asociativos, principalmente para la comercialización de productos y/o para la compra de insumos, que pueden funcionar en el área agrícola, para enfrentarse en mejores condiciones en el mercado.