



Organización de los
Estados Americanos



Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano
para el Desarrollo Integral (FEMCIDI)

Informe de Evaluación

PROYECTO:

**“Desarrollo de Ventajas Competitivas
de las MIPyMES Procesadoras de Frutas en El Salvador” (FEM284)**

Evaluador: Benito A. Peña Almas.

EL SALVADOR



Año de Evaluación
2009

Recepción

Antonio Levy
Coordinador de Evaluaciones de Proyectos

Monica Gomez
Gerente Regional

Catherine Pognat
Oficial a Cargo

Contenido

Tabla Resumen del Proyecto y la Evaluación.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	viii
1. Contexto, Objetivo y Metodología de la Evaluación.....	1
1.1. Contexto de la evaluación.	1
1.2. Objetivos de la evaluación.	1
1.3. Enfoque metodológico.	1
2. Breve descripción del Proyecto.	2
2.1. Objetivos.	2
2.2. Objetivos específicos.....	2
2.3. Componentes.	2
2.3. Coordinación.....	3
2.4. Beneficios.	3
3. Resultados de la evaluación.	4
3.1. Contexto de la región y del sector.	4
3.2. Análisis del diseño del proyecto.....	7
3.3. Pertinencia del proyecto.	9
3.4. Efectividad del proyecto.	10
3.5. Eficiencia del proyecto.	16
3.6. Sostenibilidad de los resultados logrados.	16
3.7. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y dificultades.....	18
4. Conclusiones sobre el desempeño del proyecto.	21
5. Recomendaciones.....	22
ANEXOS.....	25
Anexo N° 1. Balance de la ejecución del proyecto:.....	25
Anexo N° 2: Balance de las personas entrevistadas.	29
Anexo N° 3: Bibliografía.....	30

Tabla Resumen del Proyecto y la Evaluación.

Nombre del Proyecto:	Desarrollo de Ventajas Competitivas de las MIPYMES Procesadoras de Frutas en El Salvador.		
Número de acuerdo del proyecto:	No. SEDI/AICD/AE – 284.		
País coordinador:	El Salvador		
Área prioritario:	Desarrollo social y generación de empleo productivo.		
Institución Coordinadora:	IICA		
Tipo de proyecto (nacional ó multinacional):	NACIONAL		
Países participantes:	El Salvador.		
Fechas de ejecución programadas:	Abril de 2008 a marzo de 2009.		
Fechas reales de ejecución:	Abril de 2008 a mayo de 2009.		
Montos de financiamiento FEMCIDI 2008-2009	Propuesto	Aprobado	Ejecutado
	\$196.980,00	\$154.350,00	\$154.300,00
Financiamiento Contraparte	Propuesto		Ejecutado
	\$ 135.952		\$135,952

B. Desempeño del Proyecto	Malo	Regular	Bien	Excelente
1. Diseño del proyecto				X
2. Pertinencia del proyecto				X
3. Eficacia del proyecto				X
4. Eficiencia del proyecto				X
5. Sostenibilidad del proyecto				X

Lista de siglas.

ACPA	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria.
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
AICD	Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo.
BPA	Buenas prácticas agrícolas.
BPM	Buenas prácticas de manufactura.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CIDI	Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral.
FANTEL	Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL.
FEMCIDI	Fondo Especial Multilateral de CIDI.
FRUNORTE	Proyecto Reforzamiento de Cadenas Frutícolas y Rubros Asociados en la Zona Norte.
FRUTALES	Programa Nacional de Frutas de El Salvador.
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agraria.
IICA	Instituto de Cooperación para la Agricultura.
IVA	Impuesto Sobre el Valor Agregado
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MIPyME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
NIT	Número de Identificación Tributaria.
OEA	Organización de Estados Americanos
OEA/SG	OEA/Secretaría General.
POES	Procedimientos operativos estandarizados de sanitización.
PROFRUTA	Proyecto de Desarrollo de la Fruticultura y la Agroindustria.

Resumen Ejecutivo

Objetivos del proyecto:

El proyecto tenía como objetivo fortalecer la capacidad empresarial y productiva de las MIPYMES de frutas tropicales en El Salvador para mejorar su acceso de los mercados.

Pertinencia del proyecto:

El proyecto logró una excelente pertinencia, lo cual se desprende de las constataciones siguiente: Por una parte, resultó adecuado para atender la problemática de los beneficiarios, los cuales asignaron una alta prioridad al proyecto. Por la otra, en el desarrollo del proyecto se logró articular los esfuerzos de diferentes instituciones relacionadas con el área de la intervención, y además, el proyecto fue altamente pertinente para concretar las prioridades de las instituciones involucradas y del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria 2006-2009 de la OEA.

Entre los principales aportes se pueden señalar los siguientes: el proyecto fue altamente pertinente para elevar la capacidad de generación de ingresos y combatir las situaciones de pobreza de las familias beneficiadas. En esa dirección, la lógica de la intervención facilitó que las microempresas procesadoras de frutas elevaran la calidad e inocuidad de sus productos, mejoraran sus destrezas en la gestión empresarial, sus capacidades tecnológicas y de competitividad comercial. El desarrollo de esas capacidades les permitió ampliar su inserción en el mercado local e incursionar en otros mercados. De igual forma, en el desempeño del proyecto se demostró que era pertinente para facilitar el acceso de las mujeres a las actividades emprendedoras, con una mayor capacidad para competir en los mercados formales. De esa manera, el proyecto fue altamente adecuado para elevar la capacidad organizacional y productiva de diez cooperativas del medio rural, configuradas fundamentalmente por mujeres en situación de vulnerabilidad



Efectividad del proyecto, resultados y efectos:

En el desempeño del proyecto se logró una excelente efectividad pues luego de un año de ejecución del proyecto y después de haberlas dotado con los equipos y mejorado sus capacidades de desempeño, las 10 microempresas beneficiadas han mantenido sus actividades productivas y comerciales, cinco de ellas han mejorado la comercialización de sus productos en un 30%, y las 10 han mejorado su capacidad de producción en un 100%, con lo cual se logró elevar su nivel de competitividad.

En el desarrollo del proyecto se ejecutaron las actividades programadas, relacionadas con asistencia técnica, asesoramiento y capacitación de los miembros de las microempresas beneficiadas. Con esas actividades se logró capacitar a unas 236 personas en diferentes temas como los siguientes: procesamiento de frutas, calidad e inocuidad en la producción y procesamiento de frutas, buenas prácticas de manufacturas, higiene en el manejo de los alimentos, principios de procesamiento y preservación de alimentos, costos de producción y la estandarización de productos. De igual forma, se logró el desarrollo de nuevos productos estandarizados y con inserción en el mercado, así como también, la tramitación de la licencia de funcionamiento y los registros de marcas de los **productos** elaborados por las microempresas atendidas.



A partir de esas actividades se lograron los resultados y productos siguientes:

En cuanto al desarrollo de la competitividad tecnológica de las microempresas beneficiadas:

1. Las MIPYMES participantes en el proyecto han mejorado sus capacidades para competir con productos innovadores, inocuos y con una mejor presentación. Las empresas han desarrollado la elaboración de productos derivados del procesamiento de frutas, colocando en el mercado mermeladas industriales, pulpas de frutas, dulces, encurtidos y vinos.
2. Los miembros de las microempresas participantes dominan los procesos para la fabricación de sus productos, controlan los niveles de calidad exigidos por el mercado.

En cuanto al desarrollo de la competitividad gerencial y de la comercialización de la producción:

1. Las microempresas beneficiadas están legalmente registradas para comercializar en el mercado formal, cuentan con licencias de funcionamiento, registro de marca y de productos, y número de registro tributario. Los beneficiarios conocieron el proceso a seguir en la tramitación de las mencionadas licencias. Adicionalmente, el proyecto gestionó la obtención de 17 registros sanitarios de los productos procesados por las microempresas.

2. Los miembros de las microempresas participantes fueron capacitados en los aspectos gerenciales para optimizar la administración de las empresas.
3. Cinco de las microempresas beneficiadas han mejorado la comercialización de sus productos en un 30 por ciento en el mercado formal.

Entre los principales efectos generados por el proyecto, se pueden señalar los siguientes:

1. Las unidades de producción beneficiadas están lideradas por mujeres, las cuales se han comprometido con el proyecto y se han posicionado en la conducción de las empresas.
2. Durante el año 2008, algunas de las empresas alcanzaron elevar sus niveles de ingreso en un 52 por ciento, con respecto a los obtenidos en el año 2007. Los productos se comercializaban con precios diferentes a los del año anterior, teniendo en cuenta los resultados del cálculo de costos, la observación de los precios de la competencia, y adaptándose a los diferentes canales de venta.
3. La mayoría de las empresas han logrado una buena conservación de las características originales de su producto. Por ejemplo, la ACPA Nuevo Modelo de Esperanza logró pasar de un envase de vidrio a un envase de polietileno de alta densidad para su jugo de marañón, aplicando un manejo más delicado de las diferentes etapas de la producción y un envasado muy cuidadoso.



Sostenibilidad del proyecto:

El proyecto presenta una excelente sostenibilidad, lo cual se constata en las situaciones siguientes: En primer término, se logró crear las capacidades técnicas y gerenciales que garantizan la sostenibilidad del funcionamiento de las unidades productivas. En segundo término, el proyecto logró una mayor inserción de las microempresas en el mercado formal, lo cual ha elevado sus niveles de ingreso y su sostenibilidad financiera. En tercer término, los integrantes de las microempresas, en su mayoría mujeres, han asumido un alto nivel de compromiso en el desarrollo de las actividades productivas. En cuarto término, el IICA y el Ministerio de Agricultura de El Salvador, manifestaron la disposición a darle continuidad a los avances alcanzados, lo cual garantiza el seguimiento y la asistencia técnica a las microempresas beneficiadas.

Conclusiones sobre el desempeño del proyecto:

De acuerdo a los resultados de las dimensiones evaluadas, el proyecto presentó un desempeño excelente. Se logró una excelente pertinencia efectividad, eficiencia, y sostenibilidad de los resultados alcanzados. Ese desempeño fue posible, en parte, por el alto nivel de calidad técnica del diseño del proyecto, el cual contenía una acertada lógica que orientó la intervención.

Principales Recomendaciones:

1. Recomendaciones para fortalecer las relaciones de intercambio y apoyo entre las microempresas beneficiadas:

Se recomienda promover el desarrollo de actividades de intercambio de experiencias, información y conocimientos, con la participación de las microempresas beneficiadas en el proyecto. Estas actividades buscarían fortalecer la confianza entre los miembros de las diferentes organizaciones y explorar la posibilidad de que estas unan sus esfuerzos y capacidades para impulsar de forma mancomunada iniciativas como las siguientes:

- a. Compra de insumos, materias primas y envases, con lo cual se podría elevar su capacidad de negociación.
- b. Contratar servicios de transporte y de asistencia técnica.
- c. Comercializar la producción.

2. Recomendaciones para fortalecer la competitividad de las ofertas de las empresas beneficiadas:

Es pertinente actualizar la cartera de productos de cada microempresa. A partir de las experiencias productivas y las reacciones del mercado, se deben evaluar las potencialidades de cada producto, descartar los que no aseguran la suficiente rentabilidad y actualizar los planes de negocio de los productos con mayores ventajas para competir en el mercado.

3. Recomendaciones para garantizar la sostenibilidad financiera de las microempresas:

Partiendo de la experiencia desarrollada por el IICA en programas de desarrollo rural se recomienda el diseño y desarrollo de una experiencia piloto del Fondo Rotatorio de apoyo financiero a las microempresas que han participado en proyecto. Para consolidar el funcionamiento de las unidades productivas es necesario facilitar el proceso de su incorporación a la cultura crediticia. De no contar con una alternativa adaptada a las condiciones de las microempresas, estas no podrán incorporarse a las dinámicas de las fuentes financieras convencionales. Para impulsar esa propuesta se sugieren los criterios siguientes:

- a. Destinar un año para diseñar y formalizar el modelo y los mecanismos de funcionamiento del fondo, luego, implantar y validar el modelo en una experiencia piloto durante 2 años. De esa manera, en un lapso de 3 años, se podrá contar con una propuesta sistematizada, que además de apoyar financieramente de las microempresas, podría asegurar la sostenibilidad financiera de las actividades de capacitación empresarial y tecnológica de estas.
- b. El Fondo debe contar con un decidido liderazgo del IICA y la OEA, a objeto de comunicar una imagen institucional estable y garantizar la asistencia técnica y la supervisión de funcionarios con experticia en esa área.
- c. Las microempresas podrían participar con aportes, de acuerdo a sus capacidades financieras, los cuales pueden estar soportados bajo la modalidad de ahorros o de compra

de acciones. De igual forma, la OEA podría asignar un aporte inicial, así como gestionar aportes de organismos de cooperación internacional, con lo cual poder contar con un capital de arranque, que debe retornar y crecer de manera moderada.

1. Contexto, Objetivo y Metodología de la Evaluación.

1.1. Contexto de la evaluación.

La evaluación del proyecto se desarrolló entre los meses de septiembre del 2009 a enero del 2010. Durante el desarrollo de las actividades de evaluación, las instituciones involucradas: la AICD, la Oficina de la SG/OEA en El Salvador y el IICA, suministraron la información documental requerida y coordinaron el cronograma de las entrevistas de evaluación y de las reuniones para la validación de los hallazgos preliminares.

En el desarrollo de la misión de evaluación se contó con el oportuno apoyo de las Oficina de la OEA en El Salvador y el IICA, en lo relacionado con la coordinación de las entrevistas, las visitas de campo y las reuniones con los beneficiarios del proyecto y los técnicos del Ministerio de Agricultura.

1.2. Objetivos de la evaluación.

- a. Identificar los factores que facilitaron y obstaculizaron el desarrollo óptimo del proyecto.
- b. Facilitar a los actores involucrados la revisión de sus percepciones sobre los procesos del diseño, la ejecución, supervisión y evaluación de los resultados del proyecto desarrollado.
- c. Determinar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia del proyecto y la sostenibilidad de los resultados logrados.
- d. Identificar las lecciones aprendidas y las prácticas idóneas, las cuales puedan aplicarse en las mejoras del diseño y en la ejecución de futuros proyectos financiados por el FEMCIDI.
- e. Formular recomendaciones tendientes a maximizar el impacto y la sostenibilidad del proyecto, y a mejorar el diseño y la ejecución de las futuras fases de este.

1.3. Enfoque metodológico.

El enfoque metodológico asumido buscaba identificar las principales prácticas, actitudes, capacidades y condiciones del contexto, que han facilitado y obstaculizado el desarrollo del proyecto. A partir de la inclusión y la comparación de las percepciones de los diferentes actores involucrados, se pretendía hacer aprehensión de los principales procedimientos, métodos y actitudes, así como también, de las capacidades y situaciones técnicas, gerenciales e institucionales que posibilitaron o impidieron el óptimo desarrollo del proyecto. De esa manera, se buscaba identificar las lecciones aprendidas en las distintas fases del proyecto: en el diseño, en la ejecución, en la supervisión y coordinación institucional, y en la evaluación de los resultados alcanzados.

Se partió de la revisión de los documentos e informes que dan cuenta de la intencionalidad y de las expectativas iniciales, de las distintas fases del proyecto y de los resultados logrados. Luego, se aplicaron las entrevistas a los distintos actores involucrados en el proyecto, a fin de incorporar las diversas opiniones y percepciones sobre: el diseño, la ejecución, la supervisión y los resultados del proyecto. Se entrevistaron a trece beneficiarias del proyecto, a los tres técnicos involucrados en la intervención y al personal de la Oficina de la OEA en el Salvador. (Ver anexo N° 2) En una tercera fase, se procedió a la observación directa de los productos generados, para valorar la pertinencia, la calidad y la cantidad de de los resultados alcanzados.

Finalmente, se procedió a elaborar un arqueo de las prácticas, las conductas, las situaciones y los procedimientos que explican, de un modo aproximado, las razones que han determinado la cantidad y la calidad de los productos generados, así como los aciertos, las fallas y los obstáculos a considerar en el diseño y la gestión de las distintas fases del proyecto. Estas conclusiones se plasmaron en el presente informe.

2. Breve descripción del Proyecto.

2.1. Objetivos.

El proyecto fortalecería la capacidad empresarial y productiva de las MIPYMES de frutas tropicales en El Salvador para mejorar su acceso de los mercados.

2.2. Objetivos específicos.

- a. Mejorar los factores tecnológicos que limitan la competitividad de las MIPYMES de frutas tropicales en El Salvador.
- b. Desarrollar entre las MIPYMES las herramientas mercadológicas para acceder a mercados.
- c. Desarrollar las ventajas competitivas entre las MIPYMES de frutas tropicales para realizar negocios, con énfasis en fortalecimiento de procesos de asociatividad

2.3. Componentes.

1. Mejoramiento de los Factores Tecnológicos que Limitan la Competitividad de las MIPYMES

Al inicio de la implementación del Proyecto, se realizó un diagnóstico de trece microempresas, siete rurales y seis urbanas o semi-urbanas. Once de ellas eran asociaciones cooperativas agropecuarias, una asociación de productos sin fines de lucro y un grupo asociativo no constituido legalmente. El diagnóstico inicial evidenció sus principales debilidades tecnológicas y de mercadeo. Resaltó la alta capacidad ociosa de las empresas, las carencias en equipos de procesamiento y de laboratorio, las deficiencias en las instalaciones de procesamiento y en la aplicación de controles y registros de higiene y producción. A la vez, puso en evidencia la gran diversidad de la oferta frutícola (pulpas pasteurizadas y congeladas, néctares, jaleas, mermeladas, vinos de frutas y licores, helados, almíbares y dulces típicos) y el alto nivel de aprovechamiento de las frutas locales (marañón, coco, nance, tamarindo, jocote, piña, etc.).

El mejoramiento de los factores tecnológicos, se inició con el mejoramiento de las instalaciones de las microempresas, a través de gestiones de apoyo con otras entidades y por inversiones propias de los beneficiarios. Luego, el proyecto adjudicó a las microempresas los equipos de procesamiento y de laboratorio, lo cual permitió solventar varios cuellos de botella del proceso productivo, incrementar su capacidad de procesamiento y realizar un adecuado control de calidad de sus procesos y productos. Adicionalmente, el proyecto gestionó la obtención de 17 registros sanitarios y ocho licencias de funcionamiento.

2. Desarrollo de Herramientas Mercadológicas para Acceder a Mercados

La asesoría en comercialización y en fomento de oportunidades de negocios contempló capacitación en fortalecimiento empresarial, planificación del negocio y marketing, entre otros, así como el apoyo a la participación en ferias agropecuarias y ruedas de negocios nacionales. Tres microempresas con mayor capacidad de oferta, participaron en la Expo Comida Latina, en octubre del 2008, y posteriormente en un Show Room en Liborio Market's (Los Ángeles, EEUU). Dicha actividad resultó ser una herramienta muy útil de aprendizaje para los participantes que confrontaban por primera vez su oferta con la de las empresas competidoras y pudieron practicar algunas técnicas de negociación. Por otra parte, se observa al final del Proyecto un mayor interés y esfuerzos de las MIPYMES por incursionar el mercado turístico, sea por venta directa o a través de hoteles y restaurantes. Las empresas iniciaron negociaciones comerciales con agroindustrias y exportadoras, para los productos que cuentan ahora con Registros Sanitarios.

3. Desarrollo de Ventajas Competitivas Entre las MIPYMES de Frutas Tropicales para Realizar Negocios con Énfasis en Fortalecimiento de Procesos de Asociatividad.

Los beneficiarios participaron en diferentes actividades de capacitación y asistencia técnica en tecnología y en calidad: cursos teórico prácticos, seminarios sobre calidad y sobre desarrollo de nuevos productos, asesoría para la estandarización y el control de calidad de los productos. En total, se elaboraron once manuales de estandarización para once productos, beneficiando a ocho MIPYMES, y diez manuales de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES).

2.3. Coordinación.

El proyecto fue coordinado por el IICA y el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

2.4. Beneficios.

Este proyecto beneficiaría directamente a diez microempresas del subsector frutícola en El Salvador y al menos a 110 personas asociadas a estos grupos, quienes recibirían capacitación para mejorar la competitividad de sus negocios y la seguridad industrial en sus empresas. Se calculaba que el proyecto beneficiaría indirectamente a más de 290 miembros de diez grupos, cooperativas y/o empresas de frutas, que comprenden a 1,160 personas de escasos recursos, cuyos ingresos dependen en gran medida del negocio de las frutas. En general, la ejecución de este proyecto también beneficiaría a los consumidores de frutas procesadas por estas empresas quienes dispondrían de productos inocuos y de calidad..

3. Resultados de la evaluación.

3.1. Contexto de la región y del sector.

El desarrollo del proyecto estuvo condicionado por el contexto cambiante de las dinámicas económicas, productivas, institucionales y sociales, vinculadas a las actividades agro-productivas de El Salvador, en el período 1990-2007. Desde esas dinámicas, se generaban obstáculos, retos y oportunidades para el desarrollo de las ventajas competitivas de las MIPyMES procesadoras de frutas en El Salvador, las cuales se pueden sintetizar en las tres vertientes siguientes: una primera, el efecto del comportamiento inestable de la macroeconomía de El Salvador, sobre el desenvolvimiento de las actividades agrícolas. Una segunda, las capacidades institucionales para la atención de las microempresas en el medio rural. Una tercera y última vertiente, la problemática social y productiva de las familias y las unidades productivas del medio rural y sus efectos en el desarrollo de la competitividad y acceso a los mercados en mejores condiciones.

En cuanto a la primera vertiente, la economía de El Salvador ha registrado un comportamiento inestable, tal como ha ocurrido en el resto de la región. Fenómenos como la crisis asiática del año 2001-2002 impusieron una tasa de crecimiento negativo del PIB por habitante. De esa manera, para el año 1998, la tasa de crecimiento del PIB por habitante se ubicaba en 1.7, posteriormente, en el año 2001 se ubicaba en -0.2. Pero luego, en el año 2006 alcanzó el 2.4 de variación, lo cual se desprendió de las mejoras de los precios de las materias primas en general durante el período 2003-2004. No obstante, en el año 2006 el PIB por habitante apenas superaba los 5.000 dólares, y durante el período 1990- 2006, ese indicador registró un crecimiento inferior al 0,5 por ciento. Éste comportamiento indicaba la inestabilidad de la capacidad productiva de la economía de El Salvador. (CEPAL – ONU, 2007, p. 157), (Corporación Latinobarómetro, 2006, p. 33), (CEPAL- AECI-SGI, 2007, p. 36) Situación similar ocurría con la tasa anual de variación del Producto Interno Bruto y con la formación bruta de capital fijo, en el primer indicador, se presentaron descensos y ascenso en el período 1998-2006, y mientras en el primer año se ubicaba en 3.7 por ciento, en el último, alcanzó el 4.2 por ciento; en cuanto a la formación bruta de capital, en el primer año se registraba un incremento porcentual de un 17.2 por ciento, y en el segundo año, ese incremento alcanzó un 16.9 por ciento. (CEPAL – ONU, 2007, p. 156 y 158) De esa manera, se presentaba un comportamiento inestable y de estancamiento en la capacidad para desarrollar la estructura productiva. Ahora bien, en esas dinámicas se concretan dos situaciones a las que se les debe asignar especial atención, por una parte, el incremento del PIB ocurría por el crecimiento de las actividades del sector terciario, mientras el sector primario que, en 1980 aportaba el 25 por ciento, pasó a aportar el 11 por ciento en el año 2004, lo cual devela el deterioro de las actividades agropecuarias. Por la otra, para el año 2006, las remesas familiares aportaban el 18,7 por ciento del PIB y dinamizaban el consumo privado, y durante el año 2007, cubrieron el 89 por ciento del déficit comercial, el 21 por ciento del PIB. Estos factores, develan más aún la vulnerabilidad de la economía de El Salvador, pues, además de desaprovechar importantes oportunidades de las potencialidades agrícolas, se generaba un consumo interno bastante fortuito. (Rivera, 2007, p. 138), (CEPAL – ONU, 2007, p. 110 y 112), (Taccone y Nogueira, 2004, p. 6)

Ese desenvolvimiento de la economía de El Salvador, ocurrió en un proceso tendiente hacia una progresiva apertura económica. Durante el período 1990-1995, el coeficiente de apertura comercial del Salvador se ubica por encima del 20%, luego ese coeficiente se fue incrementando, y en el período 2001-2006 se ubicaba por encima del 60%. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 42) De igual forma, en los distintos países centroamericanos

ocurrió una reducción de los aranceles de importación, y en el caso del Salvador, en 1985 ese porcentaje se ubicaba en un 23%, y luego en el año 2000 se ubicaba en un 5.7 %, y en el año 2004 en un 6%.(Taccone y Nogueira,2004, p. ii) Ahora bien, esa apertura era acompañada por un comportamiento deficitario de la balanza comercial, pues mientras en 1988 ese déficit era de 398 millones de dólares, para 1994 alcanzaba los 1,446 millones de dólares, y en el año 2006 alcanzó los 4,144 millones de dólares, es decir, ese déficit de la balanza comercial se multiplicó por 10 en tan sólo 18 años. Esta situación se acentuó a partir del 2007, al presentarse en la región un deterioro del comercio externo, generado por la creciente volatilidad de los mercados financieros internacionales y el incremento de la incertidumbre, lo cual fue potenciado, en gran medida, por la crisis del mercado financiero norteamericano, la desaceleración de la economía internacional y el menor ritmo de crecimiento de los países desarrollados. (Rivera, 2007, p. 138), (CEPAL 2007, p. 14)

A pesar de esa tendencia, en el período 1990-2005, se registró un crecimiento de las exportaciones del renglón de manufacturas, pasando de 154 millones de dólares a 3052 millones de dólares.(CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 30) No obstante, en el sector agrícola la tendencia era hacia la inestabilidad y el deterioro, lo cual se expresaba en las situaciones siguientes: en principio, se fue agudizando el déficit en la balanza comercial agropecuaria, al descender las exportaciones agropecuarias, las cuales en 1989 representaban un 58%, luego para el año 1995 se ubicaban en un 26%, y en el 2005 habían descendido a un 7% del total de las exportaciones. Entre tanto, las importaciones de productos agropecuarios crecieron significativamente, aún cuando continuaban teniendo un peso relativamente bajo en total de las importaciones, pasando del 5 al 7% en el período 1995-2005. (Rivera, 2007, p. 141) En segundo término, se constataba un alto nivel de vulnerabilidad debido a la alta concentración del destino de las exportaciones, pues durante el período 2002-2006, el 51.8% estaban dirigidas al comercio de los Estados Unidos y el 35% a España y el resto de países de Iberoamérica. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 44) Claro está, en las economías centroamericanas, los principales productos exportados eran el banano, la naranja, la piña, el melón y la sandía. Sin embargo, cerca del 92% de las exportaciones de frutas, frescas y procesadas, eran colocadas en los mercados de los Estados Unidos y de la Unión Europea.(IICA, 2009, p. 1) En tercer término, el crecimiento de las exportaciones no garantizaba dinamizar el conjunto de la estructura productiva, debido a la ausencia de una adecuada articulación de los sectores exportadores con el resto del aparato productivo. En consecuencia, las actividades exportadoras no generaban un impacto significativo en el incremento del empleo. (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 14), (Stiglitz, 2003, p.p. 43 y 44)

Producto de esas debilidades del comportamiento de la economía de El Salvador, a pesar de que se incrementó la superficie cultivada de manera significativa, no se lograba elevar la productividad y los volúmenes de producción, por lo cual no se satisfacía la demanda nacional de productos agrícolas, se elevaban las importaciones, y en consecuencia, el nivel de dependencia del exterior se elevó de 7,7 por ciento en el año 1990 a 31 por ciento en el año 2005. Claro está, por esa baja productividad, El Salvador ha dependido desde hace cuatro décadas de la importación de alimentos para satisfacer las necesidades internas, presentándose una mayor dependencia de las importaciones en rubros como el maíz, frijol, arroz, la carne de res, la leche, en aceite vegetal, las frutas y las hortalizas. Esa tendencia afectaba de manera particular a los pequeños productores agrícolas que se limitaban a la explotación de los rubros tradicionales (maíz, frijol) con una reducida rentabilidad y en condiciones de subsistencia.. (Rivera, 2007, p. 144, 139 y 140)

Ante esas debilidades, la fruticultura se presentaba como una alternativa para el aumento del ingreso y el empleo de los pequeños productores agrícolas, pues en el mercado

mundial de frutas se registraba un comportamiento ascendente, situación que se reflejaba en el aumento del valor de las exportaciones de frutas. Sin embargo, se trataba de un mercado que exigía, por una parte, elevar los niveles de competitividad y de diversificación de la producción, incorporando frutas tropicales y exóticas dirigidas a los mercados diferenciados. (IICA, 2009, p. 1 y 2) Por la otra, requería elevar la organización de la cadena de valor, para que asegurara la mejora sustancial de la productividad y la calidad de la producción. (Rivera, 2007, p.148) Entonces, el acceso a estos mercados suponía enfrentar barreras relacionadas con los trámites de los permisos sanitarios, restricciones al mercado de frutas frescas y las gestiones aduanales, entre otros. Pero además, se requería elevar la competitividad en cuanto a precios, calidad y presentación de los productos. Exigencias difíciles de cumplir, debido al comportamiento de indicadores como los siguientes: Desde 1990 al 2005, la productividad laboral en El Salvador registró un crecimiento apenas superior al 1%, lo cual contrasta con los niveles alcanzados en los países potenciales compradores, con crecimientos interanuales en ese mismo período, de 1,8 por ciento en los Estados Unidos, de 8,8 por ciento en China y de 1,6 por ciento en la Unión Europea. En cuanto al índice global de competitividad, según la base de estadísticas del foro económico mundial, El Salvador ocupaba el puesto número 61 en el año 2006. Además, para ese mismo año, en lo relacionado al índice de preparación tecnológica, El Salvador ocupaba el puesto número 62 en la clasificación de los países con respecto a la disponibilidad de tecnologías. (Rivera, 2007, p. 148), (CEPAL-AECI-SGI, 2007, p. 20 y 126), (CEPAL, 2008, p. 32)

Pasando a las capacidades institucionales para la atención de las microempresas en el medio rural, se constataba que las situaciones antes descritas se acentuaban, más aún, en el caso de las microempresas y cooperativas del medio rural, lo cual ameritaba la superación de las debilidades institucionales para atender esa problemática. En principio, al impulsar los programas de ajustes estructurales, se consideró pertinente la reducción de la intervención de las instituciones públicas que promovían el desarrollo agrícola. Siguiendo esa dirección, se redujo la inversión pública destinada a la actividad agropecuaria. Además, no se desarrollaban estudios técnicos para la asignación de los niveles arancelarios a la importación de alimentos, ni mucho menos para poder actuar en caso de competencia desleal o dumping. (Rivera, 2007, p.138 y 142) Por otra parte, los trámites para la obtención de licencias de funcionamiento, de registros sanitarios y registro de marca, imponían el desarrollo de un complejo protocolo de consecución de permisos y documentos técnicos, legales, contables, ambientales y sanitarios, que además de exigir un mínimo de experticia técnica, debía dedicarse un tiempo y recursos considerables, los cuales no siempre estaban a la disposición de los integrantes de las microempresas rurales. (Chalabi, 2009, p. 44) A esas dificultades se sumaron los retos y exigencias establecidos en el Tratado de Libre Comercio CAFTA, con lo cual se elevaba la presión sobre la necesidad de superar las debilidades de los sistemas de producción agrícola y agroindustriales. (Rivera, 2007, p. 137 y 147)

Avanzando hacia la última vertiente, se presentaba una problemática en las familias y en las unidades productivas del medio rural, la cual obstaculizaba el desarrollo de la competitividad y el acceso a los mercados en mejores condiciones. De inicio, desde la década de los ochenta, en medio del conflicto armado, se desarrolló un proceso de conformación de cooperativas agropecuarias y pequeñas parcelas. Una parte de estas familias se dedicaban a la producción de granos básicos, mientras que otras lograron diversificar la producción, y para el año 2005, estas unidades productivas sumaban unas 233 mil familias. Entonces, buena parte de las familias campesinas continuaron produciendo para la subsistencia, no implementaron un proceso de reconversión productiva, ni se articularon a mercados de mayor rentabilidad. En consecuencia, el estancamiento de las actividades

agrícolas generó la pérdida de expectativas, la fuga de capitales y la emigración de la mano de obra del campo a la ciudad o al exterior. De igual forma, se presentó una reducción del porcentaje de la población ocupada en las actividades agropecuarias, pasando de un 40% en el año 1990 a un 19% en el año 2005. (Rivera, 2007, p. 137,142, 146, 148 y 139) Además, se incrementó el desempleo y la informalidad laboral, lo cual afectaba en mayor medida a las mujeres y jóvenes, que ocupaban puestos de trabajo inestables, con bajas remuneraciones y sin acceso a la seguridad social. (CEPAL, 2008, p. 7, 24, 26 y 27) Producto de esas tendencias, durante el periodo 1990 a 1996, el porcentaje de hogares del medio rural en situación de pobreza se mantuvo cercano a un 63%, luego en el periodo 1998-2005, ese porcentaje desciende hasta alcanzar el 42%. No obstante, se debe señalar que esa reducción de la pobreza, en parte, se debía al creciente flujo de remesas, las cuales en las familias del medio rural representaba hasta el 25% de sus ingresos.(Rivera, 2007, p. 140 y 141) De esa manera, las familias del medio rural, generalmente, no contaban con el desarrollo de patrones culturales emprendedores, con experiencias previas de participación en el mercado formal y con economías estables, situaciones que imponían limitaciones al desarrollo de iniciativas empresariales.

Ante esa problemática, se ha venido impulsando el Programa Nacional de Frutas de El Salvador, el cual ha sido dirigido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) financiado por el Fondo Especial de Recursos Provenientes de la Privatización de ANTEL (FANTELE), diseñado y ejecutado por el IICA desde hace casi diez años. Esta iniciativa tiene como propósito: a) consolidar la fruticultura del país mediante el fortalecimiento de las cadenas productivas prioritarias; b) prestar servicios de asistencia técnica especializada a lo largo de los eslabones de la cadena agroalimentaria, que permita acceder a mercados nacionales e internacionales; c) Proporcionar atención a las áreas frutícolas establecidas, generando puestos de trabajo, incrementando los ingresos y mejorando el medio ambiente. Como resultado de la implementación de MAG-FRUTALES, en el período 2000-2009 se ha asistido la siembra de 7,880 hectáreas nuevas de diferentes frutales. Estas siembras contribuyen a dar cobertura a los suelos deteriorados de muchas zonas de laderas en donde los agricultores antes sembraban granos básicos. Se dedican al cultivo de frutales aproximadamente unos 3,750 agricultores. (Chalabi, 2009, p. 16) En el marco de ese programa se ejecutó el proyecto: Desarrollo de ventajas competitivas de las MIPYMES productoras de frutas en El Salvador, y su evaluación se presenta en este documento.

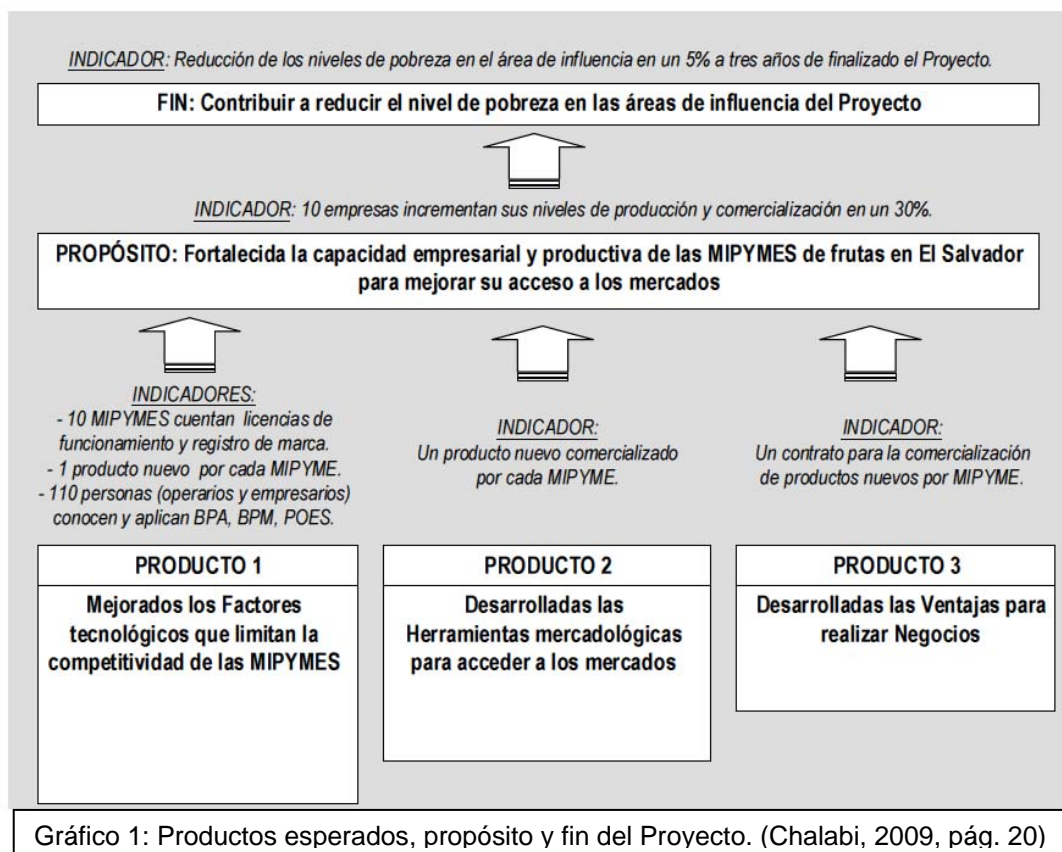
3.2. Análisis del diseño del proyecto.

El diseño del proyecto presentaba una excelente calidad. Esta apreciación se constata en las situaciones siguientes: en principio, se presentaba una adecuada descripción e identificación de la problemática a atender; en segundo término, el fin el propósito y los productos a alcanzar fueron formulados con una adecuada delimitación de sus alcances, lo cual los hacía realizables en el tiempo previsto para la ejecución del proyecto; en tercer término, los indicadores permitían medir los resultados y productos esperados; y en cuarto término, pese a que los supuestos asumidos eran acertados en general, uno de estos presentaba inconsistencias.

En principio, en el proyecto se presentaba una adecuada exposición de la problemática a atender. Ésa problemática era explicada en su contexto, es decir, se establecían sus relaciones con el contexto económico productivo del área donde se intervendría. De igual forma, se presentaban los resultados de un diagnóstico detallado de las situaciones tecnológicas, comerciales y empresariales, de 14 microempresas productoras de frutas. A partir de ese diagnóstico inicial, se seleccionaron las unidades productivas a

beneficiar en el proyecto y se pudo contar con una línea base precisa sobre la situación de las microempresas antes de la intervención.

Esa identificación de las situaciones específicas de la población a beneficiar, les permitió establecer un fin, un propósito y unos productos a alcanzar, suficientemente acotados, focalizados en un número manejable de unidades productivas y factibles de concretar en el horizonte de tiempo establecido para la ejecución del proyecto. De igual forma, las actividades programadas eran apropiadas para alcanzar la producción del propósito y los productos esperados. Esa coherencia entre los componentes del proyecto se puede percibir, de manera sintetizada, en el gráfico siguiente:



Los indicadores, en general, fueron formulados con la debida precisión, y por lo tanto, permitieron mensurar la cantidad y calidad de los avances alcanzados asociados al fin, al propósito y a los productos esperados en los lapsos de tiempos establecidos.

Finalmente, en general, los supuestos asumidos en el diseño eran consistentes. Sin embargo, se presentaba la debilidad de basarse en el supuesto de que las empresas beneficiadas tendrían acceso a créditos para capital de trabajo, con lo cual podrían aumentar la producción y las ventas. Ese supuesto era difícil que se llegara a cumplir, debido a las limitaciones financieras de las MIPyMES para cumplir con los requisitos y exigencias de la banca convencional. Al partir de ese supuesto se ponía en riesgo la capacidad de la consolidación de las empresas, pues no se previó que algunos demandantes de la producción de las empresas, exigirían volúmenes significativos de productos, sobre todo

cuando se trata de colocaciones para exportar o para cadenas de distribución de alimentos. Ante esas demandas, las empresas beneficiadas no estaban en capacidad de manejar esos volúmenes por no contar con el suficiente capital de trabajo. En todo caso, luego de iniciarse el proceso de fortalecimiento tecnológico y gerencial de las unidades de producción beneficiadas, se debía acompañar el proceso de posicionamiento financiero de estas, hasta llevarlas a niveles en que estén en capacidad de acceder al financiamiento de la banca convencional. En consecuencia, se debe facilitar el desarrollo de estrategias de financiamiento más flexibles y accesibles a las capacidades de las microempresas participantes en el proyecto.

3.3. Pertinencia del proyecto.

El proyecto logró una excelente pertinencia, lo cual se desprende de las constataciones siguiente: Por una parte, resultó adecuado para atender la problemática de los beneficiarios, los cuales asignaban una alta prioridad al proyecto. Por la otra, en el desarrollo del proyecto se logró articular los esfuerzos de diferentes instituciones relacionadas con el área de la intervención, y además, el proyecto fue altamente pertinente para concretar las prioridades de las instituciones involucradas y del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria 2006-2009 de la OEA.

En cuanto a la capacidad para responder a los problemas de los beneficiarios, se observaron los avances siguientes: en primer término, el proyecto fue altamente pertinente para elevar la capacidad de generación de ingresos y combatir las situaciones de pobreza de las familias beneficiadas. En esa dirección, la lógica de la intervención facilitó que, las microempresas procesadoras de frutas, elevaran la calidad e inocuidad de sus productos, mejoraran sus destrezas en la gestión empresarial, en sus capacidades tecnológicas y en su competitividad comercial. El desarrollo de esas capacidades permitió ampliar su inserción en el mercado local e incursionar en otros mercados. En segundo término, en el desempeño del proyecto se demostró que era pertinente para facilitar el acceso de las mujeres a las actividades emprendedoras, con una mayor capacidad para competir en los mercados formales. De esa manera, el proyecto fue altamente adecuado para elevar la capacidad



organizacional y productiva de diez cooperativas del medio rural, configuradas fundamentalmente por mujeres en situación de vulnerabilidad.

Pasando a la importancia que los beneficiarios le asignaban al proyecto, en las entrevistas y visitas de campo, se detectó que las beneficiarias asumieron un alto compromiso y responsabilidad en el desarrollo de las actividades del proyecto y en la gestión de las actividades productivas, organizacionales y comerciales de las microempresas beneficiadas.

En lo relacionado con la capacidad del proyecto para articular los esfuerzos de diferentes instituciones vinculadas con el área intervención, el proyecto fue pertinente para desarrollar alianzas de cooperación con diversas instituciones, entre las cuales se pueden señalar los ejemplos siguientes: se establecieron alianzas con el proyecto PROFRUTA y el Instituto de Ciencia y Tecnología Agraria (ICTA) de Guatemala, para el uso de sus instalaciones en las actividades de capacitación de los beneficiarios del proyecto. De igual forma, se establecieron acuerdos de cooperación similares con la empresa guatemalteca Osmosis, con la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano y con el proyecto FRUNORTE, con los cuales se desarrollaron actividades de capacitación de los beneficiarios. Además, se articularon los esfuerzos con la AECl en proyectos que aportarían materia prima a algunas cooperativas beneficiadas, y con el Ministerio de Economía, en el desarrollo de instrumentos y mecanismos para el fomento de la competitividad de las microempresas.

En lo concerniente a la pertinencia del proyecto para impulsar las prioridades de las instituciones involucradas, se constató que la intervención resultó adecuada para promover las políticas contenidas en el Plan de Gobierno de El Salvador para el período 2004-2009 y en el documento “El Salvador acciones para el desarrollo agropecuario y agroindustrial 2004-2005. Pacto para el empleo”, en los cuales se establecieron las estrategias de promoción y apoyo a la diversificación y a la creación de cadenas agroproductivas-comerciales que generarán mayor valor agregado. De igual forma, el proyecto fue pertinente para responder a las prioridades del Plan Estratégico para Atender al Sector Agropecuario de El Salvador, en el cual se proponía impulsar la modernización y el fortalecimiento de las cadenas agro-comerciales, en la que se debía combinar la generación de empleo, rentabilidad, impacto positivo al ambiente, disminución de la dependencia alimentaria y equilibrio en la balanza comercial agrícola. Estos lineamientos coinciden con los avances promovidos por el proyecto.

Finalmente el proyecto fue altamente pertinente para concretar las prioridades del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria 2006-2009, pues apoyó la promoción de iniciativas de apoyo al desarrollo y la mejora de la productividad de las microempresas procesadoras de frutas, lo cual fue asumido como una estrategia de generación de empleo y combate a la pobreza. De igual forma, se contribuyó a elevar la capacidad de instituciones del Estado de El Salvador para beneficiarse del comercio y para promover el crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza, lo cual coincide con las prioridades establecidas en el mencionado plan, en las áreas de desarrollo social y generación de empleo productivo y en la diversificación e integración económica y acceso a los mercados.

3.4. Efectividad del proyecto.

En el desempeño del proyecto se logró una excelente efectividad, pues luego de un año de ejecución del proyecto y después de haberlas dotado con los equipos y mejorado sus

capacidades de desempeño, las 10 microempresas beneficiadas han mantenido sus actividades productivas y comerciales, cinco de ellas han mejorado la comercialización de sus productos en un 30%, y las 10 han mejorado su capacidad de producción en un 100%, con lo cual se logró elevar su nivel de competitividad.

a) Productos y resultados logrados:

En el desarrollo del proyecto se ejecutaron las actividades programadas, relacionadas con asistencia técnica asesoramiento y capacitación de los miembros de las microempresas beneficiadas. Con esas actividades se logró capacitar a 236 miembros de las microempresas, en diferentes temas como los siguientes: procesamiento de frutas, calidad e inocuidad en la producción y procesamiento de frutas, buenas prácticas de manufacturas, higiene en el manejo de los alimentos, principios de



CURSO: ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

procesamiento y preservación de alimentos, costos de producción y la estandarización de productos. De igual forma, se logró el desarrollo de nuevos productos estandarizados y con inserción en el mercado, así como también, la tramitación de la licencia de funcionamiento y los registros de marcas de los productos elaborados por las microempresas atendidas.

A partir de esas actividades se lograron los resultados y productos siguientes:

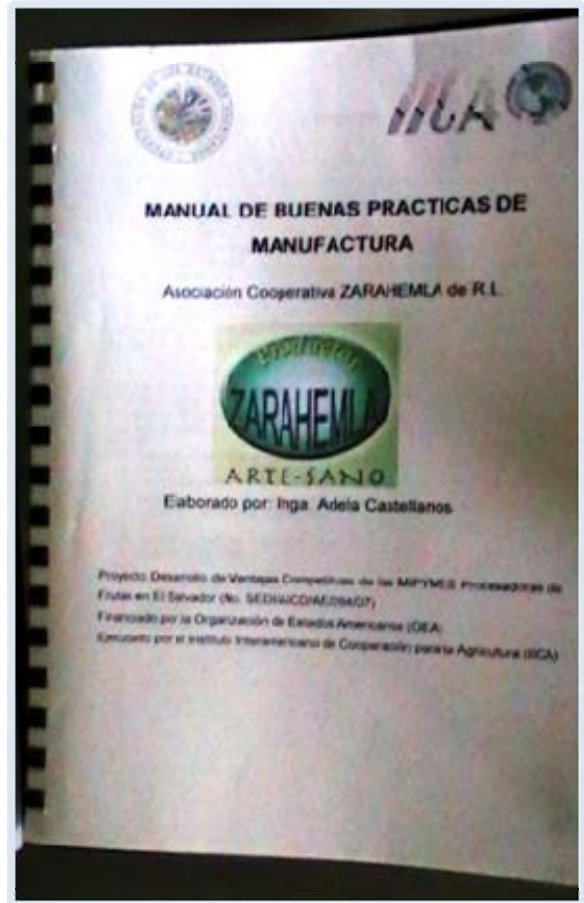
En cuanto al desarrollo de la competitividad tecnológica de las microempresas beneficiadas:

1. Las MIPYMES participantes en el proyecto han mejorado sus capacidades para competir con productos innovadores, inocuos y con una mejor presentación. Las empresas han desarrollado la elaboración de productos derivados del procesamiento de frutas, colocando en el mercado mermeladas industriales, pulpas de frutas, dulces, encurtidos y vinos.
2. Los miembros de las microempresas participantes dominan los procesos para la fabricación de sus productos, controlan los niveles de calidad exigidos por el mercado. Además, se logró que las procesadoras comprendieran la necesidad de formular sus productos, es



decir, calcular las cantidades requeridas de cada insumo con base a la calidad de la materia prima y la calidad final esperada del producto procesado, apoyándose, principalmente, en mediciones de acidez y contenido de azúcar. De esa manera, se logró la estandarización de los productos, pues las microempresas cuentan con equipos de medición de calidad y personal capacitado para su uso. En la elaboración de vinos, se observa un importante salto tecnológico por medio de los nuevos equipos adquiridos, y la adquisición y aplicación de conocimientos en la medición de los parámetros de calidad.

3. De manera general, todas las microempresas cuentan con personal capacitado para llevar a cabo controles de calidad en diferentes puntos del proceso y llenar adecuadamente los registros de producción.
4. Se elaboraron once manuales de estandarización para once productos, beneficiando a ocho microempresas, y diez manuales de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES). Además, se adecuó el “Manual de Procesamiento de Frutas Tropicales a escala artesanal” y la “Guía Técnica de Balance de Masas y otras Variables”.
5. El proyecto permitió promover el desarrollo de productos elaborados con frutas autóctonas de la zona de intervención (elaboración de productos a base de Nance), abriéndose amplias posibilidades de exportación para el mercado nostálgico de esos productos en los Estados Unidos.
6. Se logró un salto tecnológico importante de las microempresas beneficiadas, que de manera general, incrementaron su capacidad de producción. Los mayores logros se deben al uso de despulpadores, y la tecnificación de su producción en especial para la fabricación de vinos. De manera general, los beneficiarios demostraron un alto dinamismo para la investigación y desarrollo de nuevos productos.
7. La dotación de equipo de procesamiento y de laboratorio, permitió solventar varios cuellos de botella del proceso productivo, incrementar su capacidad de procesamiento y realizar un adecuado control de calidad de sus procesos y productos. Al final del Proyecto, ninguna microempresa procesa de manera casera, aunque cuatro aún utilizan algunas prácticas tecnológicas artesanales y seis una tecnología semi-industrial.



En cuanto al desarrollo de la competitividad gerencial y de la comercialización de la producción:

1. Las microempresas beneficiadas están legalmente registradas para comercializar en el mercado formal, cuentan con licencias de funcionamiento, registro de marca y de productos, y número de registro tributario. Los beneficiarios conocieron el proceso a seguir en la tramitación de las mencionadas licencias. Adicionalmente, el proyecto gestionó la obtención de 17 registros sanitarios de los productos procesados por las microempresas.
2. Los miembros de las microempresas participantes fueron capacitados en los aspectos gerenciales para optimizar la administración de las empresas.
3. En todas las microempresas se cuenta con personas capacitadas para calcular los costos de producción.
4. De manera general, las microempresas cuentan con planes de producción, con metas por temporada de cosecha y con metas semanales. En la mayoría de los casos, los días a trabajar se planifican para responder a pedidos especiales o atender eventos como ferias.
5. Cinco de las microempresas beneficiadas han mejorado la comercialización de sus productos en un 30 por ciento en el mercado formal.



6. Los beneficiarios recibieron asesoría para administrar mejor los procesos de la cadena de valor y la redefinición de los canales de comercialización perseguidos.
7. Varias microempresas expusieron sus productos en diferentes Ferias Agropecuarias organizadas por el MAG y en la Rueda de Negocios del Primer Seminario Nacional de la Agroindustria Frutícola el 3 y 4 marzo 2009. Además, participaron en otras ferias en el interior del país (Feria Ganadera de Sonsonate, Feria de Ataco, Feria de Armenia, etc.). El Proyecto apoyó la preparación de los productos para la exhibición y venta, la elaboración de material promocional.

b) Efectos a corto plazo:

1. Las unidades de producción beneficiadas están lideradas por mujeres, las cuales se han comprometido con el proyecto y se han posicionado en la conducción de las empresas.
2. Durante el año 2008, algunas de las empresas alcanzaron elevar sus niveles de ingreso en un 52 por ciento, con respecto a los obtenidos en el año 2007. Los productos se comercializaban con precios diferentes a los del año anterior, teniendo en cuenta los resultados del cálculo de costos, la observación de los precios de la competencia, y adaptándose a los diferentes canales de venta.
3. En cuanto a la logística interna del manejo de los productos e insumos, la mayoría de las empresas aplican un circuito que evita el cruce de productos entrantes con los productos salientes, y separan el área de almacenamiento de insumos con el área de almacenamiento de productos terminados, respetando así las normas de BPM.



4. La mayoría de las empresas han logrado una buena conservación de las características originales de su producto. Por ejemplo, la ACPA Nuevo Modelo de Esperanza logró pasar de un envase de vidrio a un envase de polietileno de alta densidad para su jugo de marañón, aplicando un manejo más delicado de las diferentes etapas de la producción y un envasado muy cuidadoso.

5. Las microempresas mejoraron la presentación de los productos. Por ejemplo, mejoraron el diseño de sus etiquetas y cambiaron los envases de sus mermeladas por unos de forma esférica, que diferencia sus productos a los de la competencia. De igual forma, la ACPA Xayacatepec y la ACPAI Jaguar de Quelepa dejaron de usar envases recuperados para embotellar sus vinos de frutas, lo que implica una mejor presentación y garantía de inocuidad de sus productos.
6. Las unidades productivas involucradas han logrado diversificar los canales de venta de sus productos.

c) Impacto a mediano plazo:

En cuanto al impacto a mediano plazo, debido a que la intervención es de reciente ejecución, se presentarán algunas aproximaciones de posibles tendencias del impacto a



generar en el mediano plazo.

1. De seguir avanzando el desarrollo de las microempresas, estas podrán acceder a mercados más exigentes de las cadenas nacionales de comercialización de alimentos y a mercado de exportación destinados a segmentos étnicos, como por ejemplo: la colocación de productos derivados del nance en el mercado de los Estados Unidos.
2. De seguir el apoyo técnico y organizacional del IICA a las microempresas beneficiadas, se podría constituir una red de microempresas, las cuales se apoyarían en el intercambio de las experiencias, así como también, en la reducción de los costos, al comprar los insumos y asumir los costos de distribución y de transporte, de manera mancomunada.

3. De apoyar a las empresas en la consecución de una mayor disponibilidad de capital de trabajo, en el corto plazo, estas podrán consolidar en menor tiempo la recuperación de las inversiones, y en el mediano plazo, podrán garantizar una adecuada estabilidad financiera de las empresas y de las familias de sus integrantes.

3.5. Eficiencia del proyecto.

En el desempeño del proyecto se logró una eficiencia excelente, en la revisión y dotación de los recursos requeridos, en la presentación de cuentas e informes financieros y de gestión, en el aprovechamiento de otra fuente de recursos y en la coordinación administrativa. De igual forma, se logró un uso racional de los recursos asignados, al alcanzar una significativa incidencia con un bajo costo por unidad productiva o por beneficiario atendido.

En cuanto a la previsión financiera, los recursos programados fueron adecuados para la ejecución del proyecto, pues se logró el desarrollo de las actividades programadas y el presupuesto ejecutado coincidió con el planificado. En lo relativo a la dotación de recursos, los aportes financieros de la OEA fueron suministrados de acuerdo a lo programado, y los recursos de la contraparte, 135.952 dólares en especies y asistencia técnica, tal como estaba pautado en la aprobación del proyecto.

En lo relacionado a la presentación de los informes financieros y de gestión, el desempeño fue altamente eficiente, los reportes eran presentados de manera oportuna y con una alta calidad técnica. Además, en la coordinación administrativa se cumplieron los parámetros establecidos por la OEA, para la compra de equipo y la contratación de los servicios, y se logró una oportuna comunicación de la coordinación del proyecto con la oficina de la OEA en El Salvador. Esta última, desarrolló un seguimiento oportuno y sistemático a la ejecución del proyecto.

Finalmente, se logró un uso racional de los recursos asignados, pues el presupuesto ejecutado se ubicaba en los 154,300 dólares, con lo cual se beneficiaron a diez microempresas y a unas 236 personas. De esa manera, el costo unitario por cada microempresa atendida era de unos 15,430 dólares, lo cual es un costo relativamente bajo, si se toma en consideración que, además de la dotación de equipos, se le prestó asistencia técnica, asesoría para la comercialización y capacitación gerencial. El costo unitario fue 635 dólares por persona atendida, lo cual indica un uso racional de los recursos suministrados por la OEA.

3.6. Sostenibilidad de los resultados logrados.

El proyecto presenta una excelente sostenibilidad, lo cual se constata en las situaciones siguientes: En primer término, se logró crear las capacidades técnicas y gerenciales que garantizan la sostenibilidad del funcionamiento de las unidades productivas. En segundo término, el proyecto logró una mayor inserción de las microempresas en el mercado formal, lo cual ha elevado sus niveles de ingreso y su sostenibilidad financiera. En tercer término, los integrantes de las microempresas, en su mayoría mujeres, han asumido un alto nivel de compromiso en el desarrollo de las actividades productivas. En cuarto término, el IICA y el Ministerio de Agricultura de El Salvador, manifestaron la disposición a darle continuidad a los avances alcanzados, lo cual garantiza el seguimiento y la asistencia técnica a las microempresas beneficiadas.

En cuanto a la sostenibilidad del funcionamiento técnico de las microempresas, el proyecto logró que los beneficiarios adquirieran las capacidades técnicas para el manejo de los equipos y la elaboración de los productos con suficiente calidad, así como también, las capacidades gerenciales para asumir las labores administrativas y de comercialización. De esa manera, las unidades productivas promovidas cuentan con las capacidades tecnológicas y gerenciales para su funcionamiento.

A esas capacidades se suma que, la mayoría de las microempresas, lograron diversificar sus ofertas, elevaron su capacidad competitiva y ampliaron su participación en el mercado formal, lo cual les ha permitido elevar sus niveles de ventas, y en consecuencia, incrementar sus ingresos. De mantenerse esa tendencia, se podría asegurar una progresiva estabilización financiera de las unidades productivas.

En lo relativo a la sostenibilidad organizacional de las microempresas, en la visita de campo y en las entrevistas, se constató el alto nivel de compromiso asumido por las mujeres que integran las microempresas, así como también, se pudo observar el desarrollo de patrones de conducta propios de la cultura emprendedora. En algunos casos, las mujeres se identificaban con las mismas prácticas y valores religiosos, lo cual posibilitaba una mayor cohesión y la adecuada coordinación de los equipos de trabajo. En consecuencia, los beneficiarios del proyecto se apropiaron de la iniciativa y la asumieron como algo vital para sus familias, lo cual garantiza la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Finalmente, los técnicos del IICA y del Ministerio de Agricultura de El Salvador, manifestaron que se le dará continuidad al Programa Nacional de Frutas (MAG-FRUTALES),



en el cual se considera prioritario: la atención de las MIPyMES participantes en el proyecto. El mencionado Programa sigue atendiendo a las microempresas participantes en el proyecto, en cuanto a la capacitación en los temas de producción, procesamiento y comercialización a lo largo de la cadena. Además, se les ha apoyado en el establecimiento de contactos comerciales para que expongan sus productos en nuevas ferias y eventos

regionales, organizados para promocionar la producción y procesamiento de las frutas. De igual forma, el Programa MAG-FRUTALES apoyará, a las microempresas que lo soliciten, en la elaboración de los planes de inversión y en el acompañamiento técnico, para facilitar la tramitación de créditos. Esto último, ayudará a las microempresas a seguir avanzando en la superación de algunas debilidades técnicas, en el desarrollo de un mayor control financiero y en la superación de las dificultades del escaso flujo de caja; sobre todo, les ayudará a superar las limitaciones en la disponibilidad de capital de trabajo, lo cual es lo usual en empresas de carácter asociativo comunitario y de reciente creación. Por lo tanto, de fortalecerse ese apoyo, se estaría garantizando la sostenibilidad financiera de las empresas beneficiadas con el proyecto.



3.7. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y dificultades.

a) Mejores prácticas y lecciones aprendidas:

En el desempeño del proyecto se observan algunas prácticas de las cuales se pueden extraer aprendizajes para mejorar el desempeño de este tipo de proyecto. Aún cuando algunas de estas prácticas no fueron debidamente sistematizadas y validadas en el proyecto, debido al lapso de la ejecución del mismo, de estas se pueden identificar las pistas sobre cómo implementar esos aprendizajes. A continuación se presentarán las principales mejores prácticas.

Mejores prácticas para la selección de los beneficiarios:

1. Resultó una práctica acertada, el establecimiento de exigencias a los potenciales beneficiarios, con lo cual estos últimos debían asumir el compromiso de cumplir con algunas condiciones y aportes para poder optar a participar en el proyecto. De igual forma, en la distribución de las ayudas se establecieron criterios para premiar el merito de los más comprometidos. En esa dirección se establecieron mecanismos como los siguientes:
 - a. Se firmaba una carta-compromiso con cada microempresa, estipulando las obligaciones y beneficios propios de cada caso. La firma de ese acuerdo era de obligatorio cumplimiento, por lo cual cada microempresa suscribió esa carta compromiso, en la cual se establecían los aportes de los beneficiarios. Los aportes requeridos podían ser de varios tipos: i) adecuar el lugar de

procesamiento para lograr la obtención de la licencia de funcionamiento, ii) cumplir con requerimientos legales, sanitarios y comerciales, para lo cual podrían contar con asesoría del proyecto, iii) garantizar la asistencia del personal a las capacitaciones y asesorías, iv) proceder a la liquidación de deudas pendientes que ponían en riesgo la libre disposición de los activos, por ejemplo el alquiler del local de producción o la cuota de compra del terreno, v) estar constituido o constituirse en una asociación legal, vi) usar el equipo donado sólo para los fines que se acordaron, vii) cumplir con un volumen mínimo mensual de procesamiento, demostrando de esta manera el interés del grupo y su capacidad gerencial. Con esta carta-compromiso los beneficiarios aprendían a valorar al proyecto y no lo percibían como una práctica de mera beneficencia. El proyecto no contemplaba el apoyo para acometer las mejoras a los locales de las microempresas, por lo tanto, el hecho de que haya sido un pre-requisito para optar a recibir los equipos y otros beneficios del proyecto, los motivó a gestionar otros apoyos o asumieron los costos de esas mejoras.

- b. Al inicio se estableció un promedio de 7.000 dólares de donación en equipos para cada microempresa, pero, este monto se reacomodó en el transcurso del Proyecto, según dos criterios: (i) las necesidades expresadas y/o detectadas propias a cada MIPyME, y (ii) los méritos de cada MIPyME, es decir el grado de compromiso de las empresas medido según el cumplimiento de los acuerdos de la carta-compromiso. De esta manera, la ACPA Zarahemla, para la que no se contemplaba dotación en equipo, resultó beneficiada ante el incumplimiento de otros grupos.
- c. Tres de los grupos identificados inicialmente, la Asociación de Mujeres Salvadoreñas, el Centro de Integración Juvenil Monte Tabor, y la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial del Volcán de Conchagua de R.L., quedaron excluidos del Proyecto por no tener infraestructura adecuada, enfrentar dificultades internas o por no haber demostrado interés en industrializar las frutas para fines comerciales. En cambio, otros grupos organizados o en proceso de formación solicitaron el apoyo del IICA y de MAG- FRUTALES para el procesamiento de frutas y fueron incluidos en el Proyecto, al demostrar una mayor disposición a cumplir los compromisos del proyecto.

Mejores prácticas para la coordinación de las actividades de dotación, capacitación y asistencia técnica:

1. Se partió del desarrollo de un diagnóstico detallado de las debilidades tecnológicas de cada microempresa. Se visitaron 14 microempresas procesadoras de frutas localizadas en diferentes regiones del país, para verificar el estado de los equipos que poseen, y su nivel de implementación de BPA, BPM y POES. En ese proceso se realizaron talleres y entrevistas en cada unidad productiva. Los resultados indicaron las necesidades de los equipos para las diez empresas seleccionadas en el proyecto, así como las debilidades en las prácticas y procedimientos tecnológicos y administrativos.
2. La asesoría en comercialización se inició con un diagnóstico que contemplaba las siguientes áreas: planificación, comercialización, producción, medio ambiente, organización, administración y control, y recursos humanos. El diagnóstico evidenció las carencias de cada microempresa y fue la base para la implementación de un plan de capacitación que fue parcialmente implementado con la metodología CEFE (Formación Empresarial Basado en Competencias), basada en dinámicas y prácticas que facilitaban la comprensión de los usuarios y la aplicación de los conocimientos.

Mejores prácticas para elevar las capacidades de las instituciones locales en la formulación y gestión de proyectos:

1. La oficina de la OEA en El Salvador, para la selección de los proyectos a presentar a FEMCIDI, en coordinación con la Oficina Nacional de Enlace, ha venido aplicando el proceso siguiente:
 - a. Convoca a un concurso de presentación de proyectos.
 - b. Selecciona las mejores propuestas, a través de una evaluación de la congruencia y consistencia del diseño.
 - c. Apoya a las propuestas seleccionadas, en cuanto a identificar las posibles correcciones que elevan la claridad y la consistencia de las propuestas.
 - d. Presenta las propuestas a FEMCIDI.
 - e. Luego de que los proyectos son aprobados, son acompañados con un adecuado seguimiento.

b) Factores o situaciones que generaron dificultades:

1. La vulnerabilidad financiera es un reto para las microempresas beneficiadas. Generalmente, no cuentan con suficientes capacidades para acceder a la banca convencional, pues este tipo de unidades productivas no cumplen los criterios utilizados para la calificación de los clientes en las instituciones financieras, no poseen las garantías exigidas por esas instituciones y no pueden responder a las altas tasas de interés que oscilan entre el 12 y el 18%. Esas exigencias no son apropiadas para inversiones productivas o manufactureras de microempresas de baja capacidad financiera y de reciente creación.
2. Las unidades de producción cuentan con un monto reducido de capital de trabajo, por lo cual no cuentan con la capacidad para elevar los volúmenes de producción, lo cual les impone comprar bajas cantidades de envases, de insumos y de materia prima. De igual forma, esa situación les limita la capacidad para atender pedidos de distribuidores de las grandes cadenas comercializadoras o de exportadores. Ambas situaciones, les limitan las capacidades para negociar mejores precios de compra de los insumos y de venta de sus productos.
3. Las integrantes de las microempresas manifestaban que, aún cuando asimilaron los conceptos y modalidades de negociación, las cuales les fueron transmitidas en el proyecto, en las experiencias de comercialización constataban que no habían adquirido un manejo efectivo y práctico de estos. De igual forma, expresaban que, en algunas circunstancias, se sentían inseguras al momento de establecer con los clientes las condiciones de las ventas y cedían con facilidad. Estas situaciones limitan la capacidad de negociación de las encargadas de las ventas de la producción.
4. Las microempresas presentan limitaciones para la comercialización de los productos frescos o congelados, pues no cuenta con la infraestructura para el transporte de estos productos, lo cual les dificulta evitar romper la cadena de frío y mantener bajos los costos de distribución.
5. Las unidades productivas beneficiadas presentan dificultades para formalizar las relaciones de trabajo y organizar la coordinación de los procesos, debido a su condición de empresas asociativas. Por esa condición, las diferentes funciones se reparten entre los socios y las socias, y existe poco margen para elegir el personal de acuerdo con criterios de idoneidad. De hecho, ninguna de las microempresas cuenta con perfiles de puestos bien definidos, ni con sistemas de evaluación del desempeño

laboral. Por otra parte, no existe cadena de mando, lo que puede constituir una limitante, porque los procesos agroindustriales exigen el respeto de protocolos y formas de trabajo, tanto para la seguridad de los trabajadores como para la garantía de estándares de calidad e inocuidad.

6. A las microempresas les resulta difícil cumplir con la obligación de mantener actualizada y presentar la contabilidad formal del flujo financiero de sus actividades, y en el caso de las microempresas productoras de bebidas alcohólicas, a esa obligación se le suma la presentación de las declaraciones mensuales de ventas, compras y existencias. Algunas de las empresas no cuentan con un tesorero o una persona capacitada para cumplir esta función, ni con suficientes recursos para contratar este tipo de servicios.

4. Conclusiones sobre el desempeño del proyecto.

De acuerdo a los resultados de las dimensiones evaluadas, el proyecto presentó un desempeño excelente. Se logró una excelente pertinencia, efectividad, eficiencia, y sostenibilidad de los resultados alcanzados. Ese desempeño fue posible, en parte, por el alto nivel de calidad técnica del diseño del proyecto, el cual contenía una acertada lógica que orientó la intervención.

En principio, el proyecto logró una excelente pertinencia para responder a los problemas de los beneficiarios, pues se observaron los avances siguientes: Por una parte, el proyecto fue altamente pertinente para elevar la capacidad de generación de ingresos y combatir las situaciones de pobreza de las familias beneficiadas. En esa dirección, la lógica de la intervención facilitó que, las microempresas procesadoras de frutas, elevaran la calidad e inocuidad de sus productos, mejoraran sus destrezas en la gestión empresarial, sus capacidades tecnológicas y de competitividad comercial. El desarrollo de esas capacidades, les permitió ampliar su inserción en el mercado local e incursionar en otros mercados. Por la otra, en el desempeño del proyecto se demostró que era pertinente para facilitar el acceso de las mujeres a las actividades emprendedoras, con una mayor capacidad para competir en los mercados formales. De esa manera, el proyecto fue altamente adecuado para elevar la capacidad organizacional y productiva de diez cooperativas del medio rural, configuradas fundamentalmente por mujer en situación de vulnerabilidad.

En segundo término, se logró una excelente efectividad, pues luego de un año de ejecución del proyecto y después de haberlas dotado con los equipos y mejorado sus capacidades de desempeño, las 10 microempresas beneficiadas han mantenido sus actividades productivas y comerciales, cinco de ellas han mejorado la comercialización de sus productos en un 30%, y las 10 han mejorado su capacidad de producción en un 100%, con lo cual se logró elevar su nivel de competitividad. En el desarrollo del proyecto se ejecutaron las actividades programadas, relacionadas con asistencia técnica asesoramiento y capacitación de los miembros de las microempresas beneficiadas. Con esas actividades se logró capacitar a 236 miembros de las microempresas, en diferentes temas como los siguientes: procesamiento de frutas, calidad e inocuidad en la producción y procesamiento de frutas, buenas prácticas de manufacturas, higiene en el manejo de los alimentos, principios de procesamiento y preservación de alimentos, costos de producción y la estandarización de productos. Además, se logró el desarrollo de nuevos productos estandarizados y con inserción en el mercado, así como también, la tramitación de la licencia de funcionamiento y los registros de marcas de los productos elaborados por las microempresas atendidas.

En tercer término, se logró una eficiencia excelente, en la revisión y dotación de los recursos requeridos, en la presentación de cuentas e informes financieros y de gestión, en el aprovechamiento de otra fuente de recursos y en la coordinación administrativa. Entonces, se logró un uso racional de los recursos asignados, pues el presupuesto ejecutado se ubicaba en los 154,300 dólares. De esa manera, el costo unitario por cada microempresa atendida era de unos 15,430 dólares, lo cual es un costo relativamente bajo, si se toma en consideración que, además de la dotación de equipos, se le prestó asistencia técnica, asesoría para la comercialización y capacitación gerencial. El costo unitario fue 635 dólares por persona atendida, lo cual indica un uso racional de los recursos suministrados por la OEA.

Finalmente, el proyecto presenta una excelente sostenibilidad, lo cual se constata en las situaciones siguientes: a) Se logró crear las capacidades técnicas y gerenciales que garantizan la sostenibilidad del funcionamiento de las unidades productivas; b) El proyecto logró una mayor inserción de las microempresas en el mercado formal, lo cual ha elevado sus niveles de ingreso y su sostenibilidad financiera; c) Los integrantes de las microempresas, en su mayoría mujeres, han asumido un alto nivel de compromiso en el desarrollo de las actividades productivas; y d) El IICA y el Ministerio de Agricultura de El Salvador, manifestaron la disposición a darle continuidad a los avances alcanzados, lo cual garantiza el seguimiento y la asistencia técnica a las microempresas beneficiadas.

5. Recomendaciones.

1. Recomendaciones para fortalecer las relaciones de intercambio y apoyo entre las microempresas beneficiadas:

Se recomienda promover el desarrollo de actividades de intercambio de experiencias, información y conocimientos, con la participación de las microempresas beneficiadas en el proyecto. Estas actividades buscarían fortalecer la confianza entre los miembros de las diferentes organizaciones y explorar la posibilidad de que estas unan sus esfuerzos y capacidades, para impulsar de forma mancomunada iniciativas como las siguientes:

- a. Compra de insumos, materias primas y envases, con lo cual se podría elevar su capacidad de negociación.
- b. Contratar servicios de transporte y de asistencia técnica.
- c. Comercializar la producción.

Se aconseja explorar el desarrollo de este tipo de iniciativas, incorporando a un grupo de microempresas ubicadas en la misma zona geográfica, y corroborar, luego del desarrollo de experiencias pilotos, su impacto en la consecución de mejores precios en la compra de insumos y servicios, y en la venta de la producción.

2. Recomendaciones para fortalecer la competitividad de las ofertas de las empresas beneficiadas:

Es pertinente actualizar la cartera de productos de cada microempresa. A partir de las experiencias productivas y las reacciones del mercado, se deben evaluar las potencialidades de cada producto, descartar los que no aseguran la suficiente rentabilidad y actualizar los planes de negocio de los productos con mayores ventajas para competir en el mercado.

3. Recomendaciones para fortalecer las capacidades de comercialización de las empresas beneficiadas:

Se sugiere diseñar y desarrollar un programa de asistencia técnica y seguimiento especializado en la planificación, desarrollo y sistematización de experiencias de promoción, de negociación de las condiciones de venta y técnica de comercialización de la producción. Este programa podría servir para validar la pertinencia de las técnicas y estrategias de marketing que se les transfieren a los beneficiarios, y además, facilitaría la adaptación de estas a las condiciones y capacidades de las mujeres que integran las microempresas.

4. Recomendaciones para garantizar la sostenibilidad financiera de las microempresas:

Partiendo de la experiencia desarrollada por el IICA en programas de desarrollo rural, se recomienda el diseño y desarrollo de una experiencia piloto del Fondo Rotatorio de apoyo financiero a las microempresas que han participado en proyecto. Para consolidar el funcionamiento de las unidades productivas es necesario facilitar el proceso de su incorporación a la cultura crediticia. De no contar con una alternativa adaptada a las condiciones de las microempresas, estas no podrán incorporarse a las dinámicas de las fuentes financieras convencionales. Para impulsar esa propuesta se sugieren los criterios siguientes:

- a. Destinar una año para diseñar y formalizar el modelo y los mecanismos de funcionamiento del fondo, luego implantar y validar el modelo en una experiencia piloto durante 2 años. De esa manera, en un lapso de 3 años, se podrá contar con una propuesta sistematizada, que además de apoyar financieramente de las microempresas, podría asegurar la sostenibilidad financiera de las actividades de capacitación empresarial y tecnológica de estas.
- b. El Fondo debe contar con un decidido liderazgo del IICA y la OEA, a objeto de comunicar una imagen institucional estable y garantizar la asistencia técnica y la supervisión de funcionarios con experticia en esa área.
- c. Las microempresas podrían participar con aportes, de acuerdo a sus capacidades financieras, los cuales pueden estar soportados bajo la modalidad de ahorros o de compra de acciones. De igual forma, la OEA podría asignar un aporte inicial, así como gestionar aportes de organismos de cooperación internacional, con lo cual poder contar con un capital de arranque, que debe retornar y crecer de manera moderada.
- d. El fondo podría asignar créditos a las microempresas, con exigencias flexibles, lo cual permita a las organizaciones asimilar la disciplina financiera e incorporarse a la cultura crediticia.
- e. La asistencia técnica a las microempresas beneficiadas con el fondo, estaría asegurada con la preparación previa y el seguimiento a la implantación de los planes de negocio y el apoyo que vienen brindando el IICA y el Ministerio de Agricultura.
- f. En el mediano plazo, el fondo debería asegurar el sostenimiento financiero de los servicios de capacitación y asistencia técnica a las microempresas.

5. Recomendaciones para reforzar los avances alcanzados en las actividades de capacitación de los integrantes de las microempresas:

Se recomienda reforzar los avances alcanzados en las acciones de capacitación, a través de programas de seguimiento y asesoramiento en campo, que garanticen el entrenamiento del personal de las microempresas en el desarrollo de capacidades de desempeño. Con este programa se pueden impulsar procesos como los siguientes:

- a. Reforzar la destreza sobre el cómo se aplican los conocimientos transmitidos en las condiciones del equipamiento de las unidades productivas.
- b. Resolver dificultades relacionadas con la adaptación de la metodología o procedimientos productivos transmitidos, ante diferentes tipos y calidades de la materia prima utilizada y de los modelos de los equipos disponibles.
- c. Socializar y validar la pertinencia práctica de los manuales de estandarización y de BPM y POES, con lo cual se garantizaría el uso efectivo de los manuales, su validación y su mejoramiento continuo.
- d. Propiciar el aprendizaje a través de la sistematización de las prácticas productivas, incorporando el ejercicio de la investigación-acción, lo cual permitirá que los beneficiarios se entrenen en las formas de ordenar los modos de hacer el trabajo con eficacia, con eficiencia y con seguridad industrial.

De igual forma, se recomienda reforzar la capacitación de los beneficiarios en las áreas siguientes:

- a. Conocimiento y aplicación de los principios de conservación de productos y del control de la calidad en el proceso productivo.
- b. Nuevas técnicas de empaque y envasado de los productos.
- c. Formación y entrenamiento en el ejercicio del liderazgo y del trabajo en equipos.
- d. Elaboración de planes de marketing y aplicación de técnica de ventas y negociación.
- e. Formulación de nuevos productos.
- f. Elaboración sistemática de planes de negocios.

ANEXOS.

Anexo N° 1. Balance de la ejecución del proyecto:

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
<p>A NIVEL DE PROPOSITO: Fortalecida la capacidad empresarial y productiva de las MIPYMES de frutas tropicales en El Salvador para mejorar su acceso de los mercados.</p>	
<p>Al final del proyecto, diez empresas participantes en el proyecto han incrementado su producción en 30%, y la comercialización de sus productos en 30%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cinco MIPYMES (ACPAFRUNAN, ACPANME, LA BERMUDA, ZARAHEMPLA y APPES) han mejorado en la comercialización de sus productos en un 30 por ciento en el mercado formal. 2. Todas las MIPYMES han mejorado su capacidad de producción en 100%, en relación a la línea base.
<p>A NIVEL DE LOS PRODUCTOS. Producto 1. Mejorados los factores tecnológicos que limitan la competitividad de las MIPYMES de frutas tropicales en El Salvador</p>	
<p>Indicadores: Al final del proyecto, diez MIPYMES cuentan con al menos un producto desarrollado para el mercado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 80% de las cooperativas desarrollaron productos para el mercado. 2. Los nuevos productos estandarizados, y con inserción en el mercado son los siguientes: de ACPA Zarahemla- Vinagreta de berenjena, Mermelada de piña/zanahoria, Jalea de piña para panadería; de ACPAFRUNAN- Mermelada de mango; de ACAC San Matías- Frutas en almíbar; del Grupo Delicias de Jayaque- Mermelada de coco/piña; y de APPES- Mermelada de piña.
<p>Al final del proyecto, las empresas participantes cuentan con licencia de funcionamiento y registro de marca.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se logró la obtención del 80 por ciento de las licencias de funcionamiento y 100 por ciento de los registros de marcas. El proyecto gestionó la obtención de 17 registros sanitarios y ocho licencias de funcionamiento. 2. Licencias de funcionamiento obtenidas para: ACPA Zarahemla, ACPAFRUNAN, ACPA La Alternativa, Grupo Delicias de Jayaque, APPES, ACPA Las Bermudas, ACPAI Jaguar de Quelepa y ACPA Nuevo Modelo de Esperanza. 3. Registros de marca: ACPA Zarahemla, ACPAFRUNAN, ACPA Xayacatepec, APPES, ACPA Las Bermudas, ACPA Nuevo Modelo de Esperanza.
<p>Al final del proyecto, al menos 110 personas entre operarios y microempresarias conocen y aplican buenas prácticas agrícolas (BPA) buenas prácticas de manufactura (BPM) y procedimientos POES en sus MIPYMES de frutas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En total se capacito a 236 personas en diferentes temas de calidad e inocuidad. 2. Se implementó un plan de capacitación con los siguientes temas: funciones gerenciales, optimización de procesos de abastecimiento de materia prima, mejora en la relación con los proveedores, establecimiento de plan de producción, manejo adecuado de inventarios, y logística de venta de los productos. 3. El taller de mayor impacto fue el de cálculo de costos, que fue realizado in situ en cada MIPYME. Este permitió evidenciar que varios grupos no contemplaban la totalidad de los costos en su precio final de venta y, por ende, obtenían ingresos menores a sus gastos. También sobrevaloraban algunos costos, por lo que ofrecían

	<p>un producto caro, no competitivo en los mercados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. La capacitación en instrumentos legales para la comercialización se realizó de manera separada para cada MIPYME por un consultor especialista en este tipo de procesos. La comercialización formal exige gestionar el NIT de la empresa y la tarjeta de IVA ante el Ministerio de Hacienda, así como obtener los documentos legales conformes a la Ley de IVA, a saber, el crédito fiscal, factura de consumidor final, notas de crédito, notas de débito, notas de remisión y los libros contables legalizados. Adicionalmente, las empresas deben tramitar en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR) la matrícula de comercio, y su marca registrada en el Registro de Propiedad Intelectual de la misma institución. 5. Desarrollo de dos cursos en alianza con el Proyecto PROFRUTA y el Instituto de Ciencia y Tecnología Agraria (ICTA) de Guatemala, con la participación de 27 y 22 personas. Los temas incluyeron: (i) Fundamentos para la conservación, (ii) Aspectos microbianos de la descomposición de los alimentos, (iii) Buenas Prácticas de Manufactura, (iv) Aditivos, (v) Control de Calidad en el Proceso de Fabricación, (vi) Elaboración de etiquetas, (vii) Registros de proceso, hojas de registro de control de calidad durante el proceso, (viii) Evaluación sensorial de alimentos procesados, y (ix) Prácticas de obtención de pulpas de frutas envasadas en doypack y congeladas, frutas en almíbar, salmueras y escabeches, mermeladas para uso en la industria de repostería y panadería. 6. Adicionalmente, 44 representantes de las MIPYMES participaron en el seminario de tres días sobre “la Calidad e Inocuidad en la Producción y Procesamiento de Frutas y Verduras”, impartido por un especialista y auditor certificado de la empresa guatemalteca Osmosis. Los temas fueron los siguientes: introducción a la calidad y sistemas de calidad, higiene en el manejo de alimentos, BPA, principios de manejo post-cosecha de frutas y vegetales, BPM, introducción a POES, principios de procesamiento y preservación de alimentos, regulaciones de la FDA. 7. El curso en desarrollo de nuevos productos duro tres y asistieron 32 participantes impartido por un especialista en procesamiento y calidad de la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano. Las temáticas incluidas fueron: Tendencias en el mercado de productos alimenticios; Desarrollo de nuevos productos y su importancia para empresas agroindustriales de frutas; Proceso de desarrollo de nuevos productos; Investigación de mercados; Ciclo de vida de un producto; Pruebas de mercado. En este curso también se realizaron algunas prácticas. 8. Con relación a BPA, se realizaron tres capacitaciones de un día, impartidas por especialistas en inocuidad y trazabilidad del Proyecto FRUNORTE ejecutado por el IICA. Este curso fue complementado por la entrega de guías de aplicación de BPA en los cultivos de aguacate, marañón, nance y jocote, y la reproducción de otros materiales pertinentes. Asistieron 38 personas (15 productores y 23 técnicos en fruticultura) en el primer evento y 42 personas (27 productores y 15 técnicos) en el segundo. Se completó el proceso con la elaboración de afiches que las empresas deben colocar en sus respectivas instalaciones.
--	--

RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
<p>A NIVEL DE LOS PRODUCTOS. Producto 2. Desarrollada entre las MIPYMES las herramientas mercadológicas para acceder a mercados</p>	
<p>Indicadores: Al menos un producto nuevo de cada empresa se comercializa al final del proyecto.</p>	<p>Empresas comercializando productos en el mercado formal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. TROPIX y Río Soto por un monto mensual de \$ 1,500.00/ temporada de 3 meses). 2. ACPANME (Pulpa de coco y marañón, mercado: Rumba Crazy, Río Soto, \$ 300.00/mes). 3. LA BERMUDA (Pulpa de marañón, tamarindo y carambola, mercado: Restaurante La Posada, Restaurante Los Almendros, \$200/mes con proyección de crecimiento dl 20% mensual). 4. ZARAHEMLA (Jaleas de frutas, encurtidos, pulpa de nance, mercado: El Sin Rival, \$300.00/mes),. 5. APPES (Jugo de naranja, mercado: Restaurantes varios, \$ 500.00/mes). 6. ACPAJAQUEL, LA ALTERNATIVA, EL PACAYAL, SAN MATÍAS y GUSAMALUT, todas comercializando en el mercado informal a través de mercados agropecuarios locales desarrollados en sus comunidades, escuelas y con comercializadores informales. Las ventas oscilan entre \$400.00 y \$600.00/mes.
<p>Producto 3. Desarrolladas las ventajas competitivas entre las MIPYMES de frutas tropicales para realizar negocios, con énfasis en fortalecimiento de procesos de asociatividad.</p>	
<p>Indicadores: Al menos un contrato por empresa para la comercialización de los productos nuevos al final del proyecto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se logró que 50 por ciento estableciera contratos con empresas del mercado formal, y el 50 por ciento venden en mercado informal con arreglos verbales. 2. ACPAFRUNAN estableció contrato con TROPIX y Río Soto. 3. ACPANME estableció contrato con Rumba Crazy y Río Soto. 4. LA BERMUDA estableció contratos con Restaurante La Posada y Restaurante Los Almendros. 5. ZARAHEMLA estableció contrato con sorbetería El Sin Rival. 6. APPES estableció contrato verbal con varios restaurantes. 7. La ACPA Zarahemla cambió su nombre a “Disfruta” que se registró en el CNR por medio del Proyecto, mejoró el diseño de etiquetas y cambió envases que les diferencia de la competencia. 8. La ACPA Xayacatepec y la ACPAI Jaguar de Quelepa mejoraron la presentación y garantía de inocuidad de su producto. 9. La ACPA Xayacatepec consiguió un puesto de ventas patrocinado por la Alcaldía en la plaza de Jayaque. 10. La ACPA Nuevo Modelo de Esperanza vende pulpa congelada de coco y

	<p>marañón a la cadena de smoothies y otros preparados de frutas Rumba Crazy, que tiene varias salas de ventas en San Salvador.</p> <p>11. ACPAFRUNAN está negociando los precios de venta de nance fresco lavado a una agroindustria de fruta congelada que exporta al mercado étnico de los EEUU.</p> <p>12. Las empresas participaron en la Expo Comida Latina y Show Room en Liborio Market's, Los Angeles, EEUU. Representantes de APPES, ACPA Zarahemla y ACPA Las Bermudas participaron como expositoras. Los delegados también llevaron productos de las otras MIPYMES beneficiarias del proyecto para exponerlos en la feria y show room. Previamente a la feria, se establecieron contactos con comercializadores de frutas procesadas: King Ranch Supermarket, Gardenias Supermarket, Vallarta Market, Mercado Latino, Cardenas Markets, Liborio Markets, Ralph's/Food4Less, R-Ranch Market. Se preparó la oferta de las empresas salvadoreñas en aspectos de inocuidad, calidad, presentación, marca y etiquetado. Los productos en exhibición fueron: mermeladas, jarabes, miel, antipastos, chutneys y pulpas.</p> <p>13. Se realizó un sondeo de precios de productos frutícolas frescos, congelados y procesados en Latinos Market's, El Super, Vallartas Market's y Liborio Market's, donde las empresas participantes pudieron conocer la diversidad de productos competidores y sustitutos, para lo cual se llevó a cabo un levantamiento de información con datos de precios, presentaciones y etiquetados como parte del trabajo de inteligencia de mercados.</p> <p>14. Con respecto a las ferias agropecuarias y ruedas de negocios nacionales, varias MIPYMES expusieron sus productos en la Feria Agropecuaria Anual organizada por el MAG al final del año, la Feria Agroexpo llevada a cabo del 6 al 15 febrero 2009, y la Rueda de Negocios del Primer Seminario Nacional de la Agroindustria Frutícola y en las ferias al interior del país: Feria Ganadera de Sonsonate, Feria de Ataco, Feria de Armenia. El Proyecto apoyó la preparación de los productos para la exhibición y venta, la elaboración de material promocional, la preparación de los microempresarios para participar en las ruedas de negocios y la logística de transporte de los productos.</p>
--	--

Anexo N° 2: Balance de las personas entrevistadas.

NOMBRE Y APELLIDO	ORGANIZACIÓN
Edgar Cruz Palencia	Especialista en Competitividad Oficina del IICA en El Salvador
Edwin Francisco de León Barrios	Ingeniero en Alimentos. Oficina del IICA.
Rogelio Sotela.	Representante de la OEA en el Salvador
Milagros Martínez de Torre Chico.	Administradora de la Oficina de la OEA en el Salvador.
5 integrantes de la Cooperativa ZARHEMLA	Colonia Jardines del Mirador, Municipio San Antonio del Monte. Departamento de Sonsonate.
6 integrantes de la Cooperativa del NANCE	Caserío la Mosquitia, Cantón Lomas del Muerto, Municipio Sonsonate.
2 integrantes de la Cooperativa XAYATEPEC.	Localidad del Municipio Jayaque, Departamento de la Libertad.

Anexo N° 3: Bibliografía.

CEPAL (2008) Panorama social de América Latina. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CEPAL-AECI-SGI. (2007) Espacios Iberoamericanos. Comercio e Inversión. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

CEPAL-ONU. (2006) Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile.

CEPAL-ONU. (2007) Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

Chalabi, Nadia (2009) Desarrollo de las ventajas competitivas de las MIPYMES procesadoras de frutas en El Salvador: Experiencia y lecciones aprendidas. OEA – IICA, Proyecto: Desarrollo de las ventajas competitivas de las MIPYMES procesadoras de frutas en El Salvador, Santa Tecla, El Salvador.

Corporación Latinobarómetro. (2006) Informe latinbarómetro 2006. Banco de Datos en Línea. Santiago de Chile, Chile. www.latinobarometro.org

IICA (2009) V FORO INTERNACIONAL DE AGRONEGOCIOS DE FRUTAS TROPICALES “Hacia la Integración de la Fruticultura Regional” San Salvador Del 21 al 23 de Octubre del 2009 TÉRMINOS DE REFERENCIA

OEA - CIDI, (2006), Plan Estratégico de Cooperación Solidaria (2006-2009), CIDI, Washintong, D. C., 12 de diciembre del 2001.

Rivera, René (2007) Apertura y desregulación en Centroamérica: los impactos en la agricultura familiar campesina de El Salvador. El Salvador.

Stiglitz, Joseph E. (2003) El desarrollo económico en el nuevo milenio. Visiones y estrategias. Con lecciones especiales para los países ricos en recursos naturales. Consejo Económico Nacional de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Taccone, Juan José y Nogueira, Uziel (2004) Informe Centroamericano. SIECA. Departamento de Integración y Programas Regionales - Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. Buenos Aires, República Argentina.