Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Innovación Tecnológica para PyMEs Exportadoras del Sector de Alimentos

Nro. Proyecto: ES-M1019 - Nro. Operación: ATN/ME-10714-ES

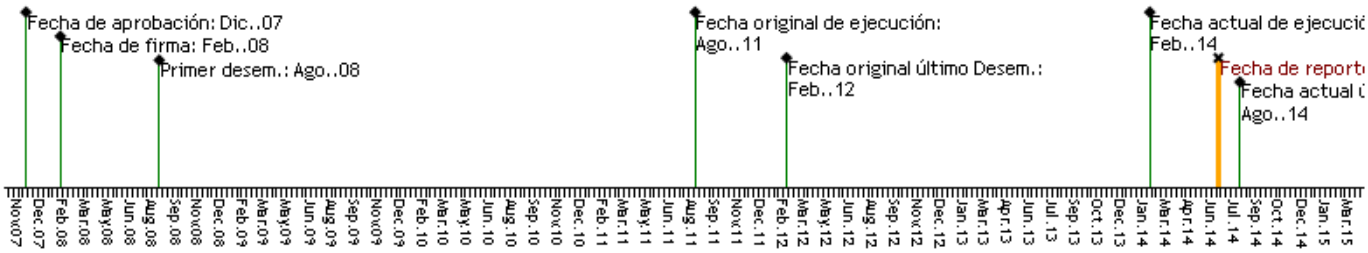
Resultado: Implementar el programa PROINNOVA para prestar apoyo en innovación tecnológica y calidad a las Pymes salvadoreñas del sector alimentos con énfasis en el subsector de alimentos, para que estas ganen en competitividad y puedan acceder a nuevos y mejores mercados, producto de los tratados de libre comercio firmados por el país.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
EL SALVADOR	EL SALVADOR	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

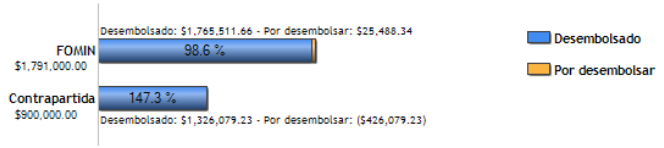
Agencia Ejecutora: FUNDACION SALVADORENA PARA EL DESARROLLOECONOMICO Y SOCIAL

Líder equipo de diseño: Parraguez Jara, Rosita
Líder equipo de supervisión: Villacorta, Guillermo

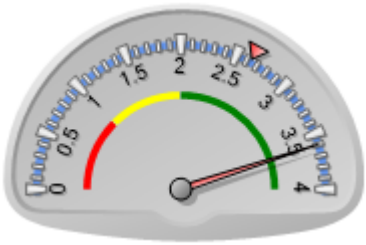
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



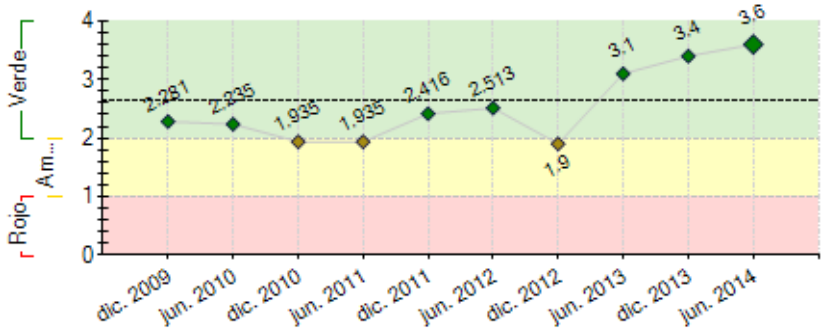
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.6
Promedio FOMIN: 2.639

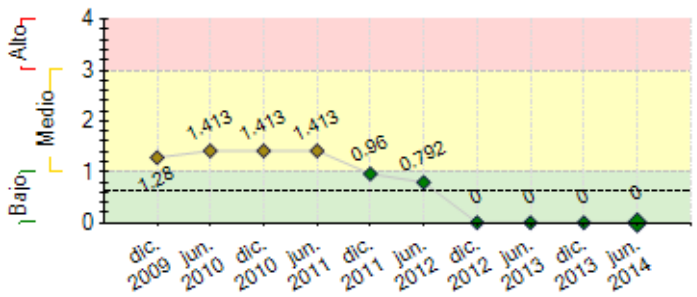


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.616

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Proinnova se consolida como referente en innovación en las PYME de alimentos, sin embargo se presentan nuevos retos que deben encararse, debe crearse un ecosistema para la innovación y el emprendimiento en El Salvador, además, deben crearse cadenas de financiamiento para los emprendedores y ampliar el modelo Proinnova a otros sectores que sean prioridad en El Salvador.

Las metas establecidas por el convenio se han superado y se han llevado a cabo otras actividades que no forman parte de las metas originales, sin embargo, el trabajo realizado con las empresas abrió las puertas para llevar a cabo estas iniciativas; en general a junio de 2014 se han desarrollado de forma acumulada 217 Diagnósticos Tecnológicos, 125 proyectos de innovación, 46 implementaciones con una inversión de $1.9, además un hecho destacado es la realización de 3 congresos Food & Beverage Technology Summit que se lleva a cabo desde 2012 y que está convirtiéndose en una cultura en el área de tecnología de alimentos en El Salvador.

El programa ha establecido redes de trabajo con diferentes instituciones como: PUM, USAID, MINEC, USDA, GIZ, CYTED-IBEROEKA y BPEACE. Con quienes se han desarrollado actividades de apoyo a las empresas en: Asistencia Técnica, Talleres, Giras, etc.

Se espera iniciar actividades en dos proyectos: 1) proyecto USAID-PDPYME, en innovación de mercados en agroindustrias y 2) Proyecto con USDA en apoyo a las cadenas agroproductivas. Ademas está en preparación un nuevo proyecto con USAID

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño ha sido satisfactorio. Hay que destacar que se han incluido otros indicadores relativos a los resultados obtenidos por las empresas gracias a su participación en el programa. Se recomienda a FUSADES se destaquen estos resultados en sus informes así como en la elaboración de casos, videos, y otros materiales de gestión del conocimiento. La evaluación final se ha contratado para realizarse durante julio de 2014.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre, se han desarrollado 47 diagnósticos tecnológicos, 17 proyectos de innovación listos para su implementación, y se han logrado 4 implementaciones por un total de $ 264,560.

En el tema de divulgación se han llevado a cabo 6 talleres de innovación en alimentos con los siguientes temas: 1) Evaluaciones sensoriales; 2) Ideando para innovar; 3) Colorantes y pigmentos en la innovación de alimentos; 4) Enfoque estratégico del Programa Manejo Integrado de Plagas; 5) Innovando con sabores usos y aplicaciones y 6) Programa de certificación en panadería AIB Internacional.

Se destaca, además, el congreso Food & Beverage Technology Summit 2014 en su tercera edición, llevado a cabo en el mes de julio, en el que se ofrecieron 9 ponencias las cuales fueron impartidas por 7 ponentes internacionales y 2 ponentes nacionales, además se han llevado a cabo 6 talleres de innovación en alimentos.

Por otra parte se ha tenido la visita de consultores internacionales en el tema de gestión de asistencias técnicas a empresas: Norma Orozco (Chocolateria y confitería); Miguel Galdós (Panadería); Nelson Clavero (Emulsiones y Mayonesa); Gladys Ramos (Cacao); Juan Tiznado (panadería); además se tuvo la visita del Argentino Hugo Kantis el estado y perspectivas del apoyo de proinnova a la **inversión ángel** para pymes en ES; y finalmente la visita de la consultora internacional Sara Cabrera, contratada por el BID para realizar la evaluación final del programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La ejecución durante el semestre ha sido satisfactoria. La transferencia de tecnología a través de consultores internacionales se considera un buen aporte para cada una de las industrias. El tema de la inversión angel no se destaca en el informe. Se sugiere que se amplíe el estado actual, de acuerdo al estudio del Sr. Kantis.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado: Implementar el programa PROINNOVA para prestar apoyo en innovación tecnológica y calidad a las Pymes salvadoreñas del sector alimentos con énfasis en el subsector de alimentos, para que estas ganen en competitividad y puedan acceder a nuevos y mejores mercados, producto de los tratados de libre comercio firmados por el país.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
R.1	PROINNOVA estara implementado, socializado y operando, con líneas de apoyo en innovación tecnológica para los empresarios salvadoreños (% avance)	0 Feb. 2008				100 Ago. 2011	100 Jun. 2011	
R.2	Numero de empresas salvadoreñas en aspectos de innovación tecnológica (planes de negocios y diagnósticos)	0 Feb. 2008				130 Feb. 2013	147 Jun. 2012	
R.3	Acuerdos establecidos con instituciones financieras o de inversión, para el aporte de recurso via crédito, capitales ángeles, y de riesgo u otra alternativa de inversión, para la implementación de proyectos de innovación desarrollada por PROINNOVA.	0 Feb. 2008				1 Ago. 2011	1 Jul. 2010	
R.4	Incremento en ventas en Empresas que han implemetados los proyectos de Innovación Tecnológicas	0 Feb. 2008				5 Feb. 2014	14.71 Dic. 2013	
R.5	Reducción de Costos en empresas que implementaron sus Proyectos de Innovación	0 Feb. 2008				5 Feb. 2014	13.58 Dic. 2013	
R.6	Desarrollo y/o mejoramiento de productos alimenticios	0				20 Feb. 2014	20 Dic. 2013	
R.7	Implementación de Procesos desarrollados o mejorados,	0				20 Feb. 2014	20 Dic. 2013	

Componente 1: Asistencia técnica para proyectos de innovación y mejora tecnológica de PyMEs del sector alimentos

Peso: 50%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Numero de nuevas líneas de apoyo técnico en innovación tecnológica emrpesarial, implementadas y difundidas.	0 Feb. 2008				3 Feb. 2009	100 Mar. 2011	Finalizado
C1.I2	Upgrade de laboratorio (adquisición de equipos, insumos, revistas y software de actualización) y personal de laboratorio capacitado en las nuevas técnicas implementadas (% avance)	0 Feb. 2008				100 Feb. 2009	100 Jun. 2011	Finalizado
C1.I3	Red de empresas tutoras implementadas y sus integrantes capacitados para crear red de ángeles inversores (% avance)	0 Feb. 2008				100 Feb. 2013	100 Jun. 2013	Finalizado
C1.I4	Numero de planes de negocios listos para su implementación y presentación ante potenciales ángeles inversores u otras instituciones.	0 Feb. 2008				30 Feb. 2013	30 Dic. 2012	Finalizado
C1.I5	Numero de diagnósticos en innovación tecnológica efectuados a pymes del sector alimentos.	0 Feb. 2008				160 Feb. 2014	170 Ene. 2014	Finalizado
C1.I6	Numero de planes de aceleración tecnológica listos para su implementación y presentados ante potenciales instituciones de financiamiento e inversión.	0 Feb. 2008				40 Feb. 2013	44 Dic. 2012	Finalizado
C1.I7	Número de Proyectos de Innovación Adicionales (Unificando Planes de Negocios y de Aceleración), listos para implementación y financiación Fase Extension	0				40 Feb. 2014	40 Dic. 2013	Finalizado
C1.I8	Número de Proyectos de Innovación (incluyendo Planes de Innovación y Aceleración) Implementados	0				35 Feb. 2014	37 Dic. 2013	Finalizado
C1.I9	Empresas de Alimentos que reciben servicios tecnológicos del Laboratorio de Calidad Integral	0				100 Feb. 2014	460 Dic. 2013	Finalizado
C1.I10	Personas que recibieron asistencia tecnica	0				350 Feb. 2014	597 Dic. 2013	Finalizado

Componente 2: Apoyo al desarrollo de capacidades en el sector alimentos

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Programa PROINNOVA operando en las dependencias de FUSADES, equipado y amueblado por el proponente (% avance)	0 Feb. 2008				100 Feb. 2009	100 Dic. 2009	Finalizado
C2.I2	Constitución de Comisión Ejecutiva Proinnova y equipo de profesionales a cargo de la dirección general del proyecto y equipo de apoyo.	0 Feb. 2008				1 Feb. 2009	1 Jul. 2010	Finalizado
C2.I3	Numero de registro de consultores acreditados, capacitados y validados para la ejecución de las consultorías y a disposición de las pyme's beneficiarias.	0 Feb. 2008				15 Feb. 2009	16 Jul. 2010	Finalizado
C2.I4	PROINNOVA es un agente de fomento tecnológico, reconocido y validado en El Salvador, que apoya a las empresas nacionales en innovación tecnológica y ha desarrollado e instalado en el país, capacidades locales en aspectos de homologa (% avance)	0 Feb. 2008				100 Ago. 2011	100 Jul. 2010	Finalizado
C2.I5	Numero de Consultores adicionales incorporados al roster, para asistencia a empresas.	0				10 Feb. 2014	13 Oct. 2013	Finalizado

Componente 3: Desarrollo de elementos de difusión

Peso: 20%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Estrategia y elementos de apoyo a la difusión, promoción y comunicación del Programa están desarrollados (% avance)	0 Feb. 2008				100 Feb. 2009	100 Dic. 2012	Finalizado
C3.I2	PROINNOVA difunde líneas de apoyo empresarial en al menos 4 eventos de promoción y sensibilización empresarial y pública	0 Feb. 2008				4 Feb. 2009	20 Jun. 2011	Finalizado
C3.I3	PROINNOVA es reconocido por la institucionalidad pública y privada como una gente de desarrollo tecnológico en el país (% avance)	0 Feb. 2008				100 Dic. 2012	100 Dic. 2012	Finalizado
C3.I4	Numero de Boletines publicados del Programa.	0 Feb. 2008				6 Feb. 2013	8 Dic. 2012	Finalizado
C3.I5	Numero de ediciones de revistas para difusión permanente del Programa y casos exitosos	0				2 Feb. 2014	3 Dic. 2013	Finalizado
C3.I6	Personas que participaron en talleres de capacitación y Sensibilización	0				1000 Feb. 2014	2173 Nov. 2013	Finalizado
C3.I7	Reportes de Vigilancia y propspectiva tecnológica publicados, en Sectores Panadería, Hortofurtícola y Lacteos	0				3 Feb. 2014	8 Nov. 2013	Finalizado
C3.I8	Evento de Presentacion de Resultados PROINNOVA-FOMIN e Institucionalización	0				1 Feb. 2014		Atrasado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Ago. 2008	5	Jul. 2008	Logrado
H1	[*] Componente 1. DIAGNOSTICOS elaborados	38	Oct. 2011	38	Oct. 2011	Logrado
H2	[*] Componente 1: Planes elaborados	25	Oct. 2011	25	Oct. 2011	Logrado
H3	[*] Componente 1: PLANES DE NEGOCIO IMPLEMENTADOS Y FINANCIADOS	4	Oct. 2011	4	Oct. 2011	Logrado
H4	[*] Componente 1. CONSULTORIA ANGELES INVERSORES	1	Oct. 2011	1	Oct. 2011	Logrado
H5	[*] Componente 2. TALLERES CAPACITACION A CONSULTORES	1	Oct. 2011	1	Oct. 2011	Logrado
H6	[*] Componente 3. CONSULTORIA PORTAL WEB Y RED DE INFORMACION-CONTRATADA	1	Oct. 2011	1	Oct. 2011	Logrado
H7	[*] Componente 2: ASESOR DEL PROGRAMA	1	Nov. 2011	1	Nov. 2011	Logrado

H8	[*] ASESOR DEL PROGRAMA: PRESENTACION PRIMER INFORME CONSULTOR	1	Feb. 2012	1	Feb. 2012	Logrado
H9	[*] Componente 3. CONSULTORIA PARA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES CONTRATADA	1	Feb. 2012	1	Dic. 2011	Logrado
H10	[*] Componente 3. REVISTA (BOLETIN) ESPECIALIZADA	3	Feb. 2012	3	Feb. 2012	Logrado
H11	Diagnósticos Elaborados	47	Feb. 2012	47	Feb. 2012	Logrado
H12	Planes de Negocio (Acumulados)	34	Feb. 2012	34	Feb. 2012	Logrado
H13	Planes de Negocios implementados y Financiados (acumulados)	6	Feb. 2012	6	Feb. 2012	Logrado
H14	Consultoría Angeles Inversores: Investigación de Entorno y Propuesta de Red, finalizados	1	Feb. 2012	1	May. 2012	Logrado tarde
H15	Capacitación a Consultores: Talleres de capacitación desarrollados (Acumulados)	3	Feb. 2012	3	Feb. 2012	Logrado
H16	Portal WEB y Red de Información: Sistema Desarrollado (Consultores, empresarios y Seguimiento de Proyecto): 100%	1	Feb. 2012	1	Feb. 2012	Logrado
H17	Planes de Negocios Elaborados (Acumulados)	46	Jun. 2012	46	Jun. 2012	Logrado
H18	Asesor del Programa: 40% de consultoria realizada	40	Jun. 2012	40	May. 2012	Logrado
H19	Diagnósticos Elaborados (Acumulados)	65	Jun. 2012	65	Jun. 2012	Logrado
H20	Planes de Negocios implementados y financiados	10	Jun. 2012	10	Jun. 2012	Logrado
H21	Capacitación a Consultores: Talleres de capacitación desarrollados (Acumulados)	4	Jun. 2012	4	Mar. 2012	Logrado
H22	Portal WEB y Red de Información: Imlpementación Sistema y Capacitación Usuarios: 100%	1	Jun. 2012	1	Jun. 2012	Logrado
H23	Componente 3. REVISTA (BOLETIN) ESPECIALIZADA (valor Acumulado)	4	Jun. 2012	4	Jun. 2012	Logrado
H24	Componente 3. CONSULTORIA PARA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES: Productos finalizados: Plan Estrategico Comunicacional, elaboración de 1 Revista, Manual de Imagen y Productos Comunicacionales	1	Jun. 2012	1	Jun. 2012	Logrado
H25	ASESOR DEL PROGRAMA: 80% DE CONSULTORIA REALIZADA	80	Oct. 2012	80	Sep. 2012	Logrado
H26	Diagnósticos Elaborados (Acumulados)	100	Oct. 2012	116	Ago. 2012	Logrado
H27	Planes de Negocio (Acumulados)	63	Oct. 2012	63	Sep. 2012	Logrado
H28	Planes de Negocios implementados y Financiados (acumulados)	15	Oct. 2012	19	Ago. 2012	Logrado
H29	Capacitación a Consultores: Talleres de capacitación desarrollados (Acumulados)	5	Oct. 2012	5	Jun. 2012	Logrado
H30	Componente 3. REVISTA (BOLETIN) ESPECIALIZADA (valor Acumulado)	5	Oct. 2012	5	Jul. 2012	Logrado
H31	Componente 3. CONSULTORIA PARA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES: Productos finalizados: casos de exito publicados	6	Oct. 2012	9	Oct. 2012	Logrado
H32	[*] Consultoría Angeles Inversores: Capacitación a la Red, finalizada y seguimiento a la RED.	1	Dic. 2012	1	Dic. 2012	Logrado
H33	ASESOR DEL PROGRAMA: INFORME FINAL	1	Dic. 2012	1	Dic. 2012	Logrado
H34	Planes de Negocio (Acumulados)	70	Dic. 2012	74	Dic. 2012	Logrado
H35	Capacitación a Consultores: Talleres de capacitación desarrollados (Acumulados)	6	Dic. 2012	6	Jul. 2012	Logrado
H36	Componente 3. REVISTA (BOLETIN) ESPECIALIZADA	6	Dic. 2012	8	Dic. 2012	Logrado
H37	Planes de Negocios Implementados y Financiados	25	Feb. 2013	27	Ene. 2013	Logrado
H38	Diagnósticos elaborados (acumulados)	128	Ago. 2013	150	Jul. 2013	Logrado
H39	Proyectos de Innovación preparados (Fase Extensión)	18	Ago. 2013	18	Jul. 2013	Logrado
H40	Proyectos de Innovación (Acumulados)	30	Ago. 2013	33	Jul. 2013	Logrado
H41	Asistencia tecnológica a empresas para el desarrollo o mejoramiento de productos y/o procesos	16	Ago. 2013	16	Jul. 2013	Logrado
H42	Vigilancia y Prospectiva Tecnológica del sector de frutas y hortalizas	1	Ago. 2013	1	Jul. 2013	Logrado
H43	Talleres de sensibilización/innovación desarrollados (Incluyendo el II Congreso Alimentos y Bebidas	7	Ago. 2013	7	Jul. 2013	Logrado
H44	Diagnósticos elaborados (acumulados)	160	Feb. 2014	170	Nov. 2013	Logrado
H45	Proyectos de Innovación preparados (Fase Extensión)	40	Feb. 2014	40	Dic. 2013	Logrado
H46	Proyectos de Innovación (Acumulados)	35	Feb. 2014	37	Nov. 2013	Logrado
H47	Asistencia tecnológica a empresas para el desarrollo o mejoramiento de productos y/o procesos	30	Feb. 2014	30	Nov. 2013	Logrado
H48	Vigilancia y prospectiva tecnológica en los sectores Panadería y Lácteos (acumulados)	3	Feb. 2014	8	Nov. 2013	Logrado
H49	Plan de Sostenibilidad, incluyendo Recursos Externos	1	Feb. 2014	1	Dic. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En función de la sostenibilidad de PROINNOVA hay tres proyectos que se han venido negociando y que están a punto de arrancar:

1. En el mes de Junio se firmó el Convenio MRREE-USDA/FUSADES para la ejecución del Proyecto: Innovación Tecnológica en las Cadenas Agro Productivas de Frutas y Hortalizas en El Salvador. El cual es financiado por USDA y coordinado por el Ministerio de Relaciones Exteriores en su Dirección de Cooperacion Internacional. La ejecución por 3 años asciende a $2,144,307.00 de la cooperación y a $637,100 de contrapartida en especie aportado por FUSADES y los Beneficiarios.

2. En Junio tambien se firmó con el Proyecto de USAID-PDPYME, se firmó un IQS "Indefinite Quantity Subcontract" por un valor de $140,000. para brindar apoyo a

las PYME en especial las del sector alimentos que requieren apoyo para hacer crecer sus productos en el mercado.

3. Por otro lado se esta en el proceso de Formulación de una Propuesta para ejecutar Actividades de Innovación a Nivel Regional con el Proyecto de USAID de apoyo al Comercio Intra-regional. Que busca el apoyo a las agroindustrias en cadenas Priorizadas y trabajadas por asociaciones de productores y PYMEs de la región.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. No existe una Estrategia Nacional de Competitividad e Innovación, con claridad en los temas y apuestas que el gobierno desea apoyar, no hay claridad en las acciones concretas que se llevaran a cabo en esta y otras iniciativas. Es importante generar espacios y hacer conciencia de los retes que se tienen como país para incentivar al gobierno e interesarlo en mantener iniciativas que fomente la innovación y generen competitividad en la empresa, especialmente cuando el programa ya tiene capacidades para fomentar estos temas. Es importante una visión en conjunto del gobierno, empresa privada y organismos internacionales en el tema de innovación y competitividad a través de mesas de trabajo para saber tener una visión de país y dirigir esfuerzos en un mismo camino.	Risk	Salazar-Genovez, Samuel
2. Las empresas han mostrado tener alguna disposición de pagar ciertos servicios de valor agregado como es el caso de las acreditaciones y Talleres, esto permite estudiar la posibilidad de rentabilizar el programa a partir de un conjunto de servicios puntuales que pueden ofrecerse a las empresas, como empaquetamiento de servicios de laboratorio, acreditaciones y asistencias técnicas, el pagar un servicio concientiza a la empresa y la compromete en la ejecución.	Sustainability	Salazar-Genovez, Samuel
3. El programa ha logrado especialización en el sector alimentos, hay un roster formado y técnicos especializados, en tal sentido hay un capital acumulado, luego de varios años se ha conseguido experiencia y especialización, lo cual no debe arriesgarse o dejarse a la deriva, al contrario debe potencializarse. El sector alimentos va en constante evolución y puesto que se tienen capacidad creada a la institución no le será difícil adaptarse a estos cambios y asesorar a las empresas.	Sustainability	Salazar-Genovez, Samuel
4. La situación financiera de la empresa de cara a un proyecto de innovación, puede ser anticipada, a fin de mejorar la efectividad en el servicio, en tal sentido anticipar el nivel de condiciones para ejecutar un proyecto de innovación permite que el mismo se desarrolle exitosamente. Los indicadores o criterios de selección no formaron parte del diseño original del programa, especialmente los que están asociados a la capacidad financiera para ejecutar proyectos de innovación, resulta que en algunas ocasiones las innovaciones sugeridas podrían no estar al alcance de las empresas, sin embargo el análisis previo resulto un mecanismo importante, por ejemplo, para aumentar la tasa de aprobación de proyectos en FONDEPRO.	Implementation	Salazar-Genovez, Samuel
5. La administración efectiva del Roster implica estrechar la comunicación entre consultores y el equipo para una mejor fijación de tareas, así como su seguimiento, en tal sentido resultó clave la implementación de una modalidad de contrato abierto con los consultores ejecutado a través de órdenes de trabajo que permiten la asignación directa de trabajo evitando un proceso de contratación a través de ternas, se conoce la especialidad del consultor y de esta forma se asignan los proyectos de acuerdo a su perfil.	Implementation	Salazar-Genovez, Samuel
6. En un inicio el proyecto hizo énfasis en la formulación de planes de negocio en innovación, sin embargo, esto no necesariamente fue lo que ocurrió en la práctica, puesto que el plan de negocio no constituyó un prerrequisito determinante para la implementación de las asistencias técnicas en las empresas, por tanto con base en esta experiencia el programa diseño un conjunto de servicios expeditos para atender necesidades puntuales en las empresas y mejorar incluso la rapidez en la atención, por ejemplo se contrataron consultores internacionales para llevar a cabo asistencias in situ en las empresas para que estas mejoraran procesos en áreas tales como panadería, lácteos y confitería, además se desarrolló un seminario de certificación en panadería que deja cualificaciones puntuales en las empresas participantes, por tanto a través de estos servicios se han resuelto necesidades más precisas con un impacto mayor y más notable en las empresas.	Design	Salazar-Genovez, Samuel
7. Los fondos de fuentes de financiamiento para proyectos de innovación, por parte de instituciones financieras, no han estado accesibles, por lo general se solicita que los empresarios tengan cierta experiencia en la línea de negocio que se va a financiar, además, las inversiones para innovación no constituyen líneas específicas de interés para los bancos, es por esto que aliados como FONDEPRO han sido claves para la ejecución de algunos proyectos, queda aún trabajo por hacer para sensibilizar a las instituciones financieras sobre el financiamiento de proyectos de innovación y emprendimiento, ya que si bien algunos proyectos de innovación resultan riesgosos el éxito de los mismos generan gran rentabilidad.	Design	Salazar-Genovez, Samuel