EVALUACION DE MEDIO TERMINO DEL PROYECTO “FORTALECIENDO LA INTEGRACION DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CADENA DE ROSQUILLA”

(ATN/SF- 10118-HO Y SP/SF-06-12-HO)

LEONARDO DA SILVA

Julio 2010

EVALUACION DE MEDIO TERMINO DEL PROYECTO “FORTALECIENDO LA INTEGRACION DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CADENA DE ROSQUILLA”

(ATN/SF- 10118-HO Y SP/SF-06-12-HO)

LEONARDO DA SILVA

|  |
| --- |
|  |
| **EVALUACION DE MEDIO TERMINO DEL PROYECTO “FORTALECIENDO LA INTEGRACION DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CADENA DE ROSQUILLA”** |
| **(ATN/SF- 10118-HO Y SP/SF-06-12-HO)** |
|  |
| **LEONARDO DA SILVA** |
| **JULIO 2010** |

|  |
| --- |
|  |

**EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO “FORTALECIENDO LA INTEGRACION DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CADENA DE ROSQUILLA” (ATN/SF- 10118-HO Y SP/SF-06-12-HO)**

**INDICE**

**Resumen 2**

1. **Antecedentes 5**
2. **Introducción 5**
3. **Metodología da análisis y plan de trabajo 5**
4. **Descripción del proyecto 7**
5. **Principales elementos para la conceptualización de proyecto 7**
6. **Objetivo general y propósito del proyecto 11**
7. **Beneficiarios 12**
8. **Sostenibilidad y riesgos 12**
9. **Periodo de ejecución y desembolso 12**
10. **Estado de ejecución del proyecto 12**
11. **Desembolsos 12**
12. **Extensiones 14**
13. **Plan Operativo Anual y Plan de Adquisiciones del Componente de**

**Cooperación Técnica 15**

1. **Expectativa del Ejecutor sobre cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto 16**
2. **Pertinencia y Relevancia del proyecto 16**
3. **Eficiencia en la Ejecución 17**
4. **Efectividad en los resultados 30**
5. **Componente de Cooperación Técnica 30**
   1. **Resultados a nivel de Sub-Componentes 30**
   2. **Resultados a nivel del Objetivo Especifico 35**
   3. **Probabilidad de lograr plenamente los resultados esperados 38**
6. **Componente de Financiamiento 39**
7. **Sostenibilidad de proyecto 39**
   * + 1. **Crédito para la ampliación del capital de trabajo e inversiones 40**
       2. **Conocimientos generales y técnicas sobre BPM adquiridos e incorporados 41**
       3. **Conformación de la ARSO 41**
8. **La visión de la representación del BID en Honduras 41**
9. **Lecciones aprendidas y buenas prácticas 42**
10. **Conclusiones y recomendaciones 42**

**Conclusiones 43**

**Principales desafíos 47**

**Recomendaciones 47**

**Anexo 1 Términos de Referencia**

**Anexo 2 Agenda de Trabajo**

**Anexo 3 Cuestionarios para la Cooperativa APAGUIZ, Swisscontact y Beneficiarios, CHO**

**Anexo 4 Aportes de Swisscontact al proyecto en Abril 2010**

**Anexo 5 Estado de apoyo a las empresas de rosquillas**

**Anexo 6 Borrador del Marco Lógico del proyecto revisado a Mayo 12 de 2010**

**EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO “FORTALECIENDO LA INTEGRACION DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CADENA DE ROSQUILLA” (ATN/SF- 10118-HO Y SP/SF-06-12-HO)**

**RESUMEN**

1.01 El proyecto “Fortaleciendo la integración de las microempresas de la cadena de rosquilla” fue aprobado en 22 de Noviembre de 2006 y firmado en 13 de Abril de 2007, con un financiamiento del BID no reembolsable de US$230,000.00 para el Componente de Cooperación Técnica y un préstamo de US$500,000.00 para el Componente de Financiamiento. El ejecutor del proyecto es la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact) y el Co-Ejecutor, la Cooperativa de Ahorro y Crédito APAGUIZ. El primer desembolso para el Componente de Cooperación Técnica fue recibido por Swisscontact en 27 de Septiembre de 2007 y para el Componente de Financiamiento por APAGUIZ en 21 de Noviembre de 2007. El periodo de ejecución del primer componente fue extendido de 13 de Abril de 2010 a 13 de Diciembre de 2010 y para el último desembolso de 13 de Octubre de 2010 a 13 de Abril de 2011, en cuanto que se mantuvo las fechas originales de ejecución y desembolso para el segundo componente. Los fondos disponibles del financiamiento del BID a 13 de mayo de 2010 llegan al 31.74% en el caso del Componente de Cooperación Técnica y 80% en el de Financiamiento.

* 1. El proyecto fue conceptualizado y diseñado para apoyar el desarrollo de las microempresas productoras de rosquillas y similares y tiene como objetivo general “ …. apoyar el encadenamiento productivo de la microempresa rosquillera en el municipio de Danlí, con el fin de mejorar los niveles de vida de las familias directamente partícipes de las mismas,” y como objetivo especifico, “ …. mejorar la competitividad de las microempresas integradas a la “cadena” de rosquillas del municipio de Danlí, mediante el incremento en la productividad, la modernización de sus procesos y la mejora en sus procesos de distribución y comercialización”
  2. Las rosquillas y similares (“rosquillas”) en Honduras es un producto tradicional derivado del maíz de amplio consumo por toda la población y más recientemente siendo exportado a los Estados Unidos como un producto “nostálgico”. La producción de rosquillas se realiza mayormente a nivel familiar con tecnología rudimental, bajo nivel de eficiencia productiva y sin condiciones apropiadas de salubridad e inocuidad. En la mayoría de las empresas, las plantas utilizan como espacio las propias casas de los propietarios las viviendas y hornos externos de baja eficiencia de cocción y contaminante del medio ambiente y nocivo a la salud humana.

1.04 En los estudios de base para el diseño de proyecto se han identificado los principales problemas o debilidades que condicionan el crecimiento sostenible de las empresas dedicadas a la producción de rosquillas utilizando la metodología de cadenas productivas desarrollada por el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), el Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo (SNV) e Intercooperation[[1]](#footnote-1). Estas debilidades se refieren tanto a la parte de provisión de insumos, producción, gestión y comercialización, articulación entre proveedores de insumo-productores-distribuidores, calidad y salubridad, como también al acceso al crédito para financiar las inversiones necesarias para el desarrollo de la producción y la comercialización.

* 1. Para resolver estas limitaciones, el Componente de Cooperación Técnica tiene como objetivos elevar la capacidad técnica y productiva de los diferentes actores de la “cadena” de la rosquilla y mejorar la calidad de los productos, así como promover una efectiva integración y articulación de los actores en una “cadena” de valor y apoyar a los microempresarios en sus sistemas y procesos de comercialización para consolidar y ampliar sus mercados. Las áreas de concentración de este componente incluyen: a) la producción, b) la administración o gestión empresarial, c) el mercadeo, d) la asociatividad y requisitos legales y, e) el seguimiento y monitoreo de resultados.
  2. El Componente de Financiamiento busca proveer fondos de mediano plazo para que los microempresarios cuenten con capital para inversiones en infraestructura y equipo que les permita mejorar la calidad de los productos y hacerlos más eficientes, así como dotarlos de fondos para capital de trabajo asociado con las mejoras productivas previstas.
  3. En la opinión de Swisscontact expresada en el Informe de Progreso del segundo semestre de 2009, el proyecto viene siendo ejecutado conforme lo programado y que, a su juicio, los indicadores del objetivo del proyecto en la etapa actual de ejecución ya había sido alcanzada, incluso superada en algunos casos. Además, es de opinión de que es alta la probabilidad de lograr los resultados finales esperados.
  4. Del análisis efectuado se concluye que, en efecto, tal como se muestra en la Matriz de Resultados de la Cooperación Técnica preparada como parte de esta evaluación (Cuadro 6), la mayor parte de las metas establecidas tanto a nivel de los Componentes y Propósito ya habían sido logradas a Mayo 12 de 2010, siendo que algunas fueron superadas. Sin embargo, las metas de crecimiento establecidas para el algunos indicadores, como por ejemplo aumento de los ingresos, salarios, empleo, beneficios de los empleados y número de empresas con licencia y registro sanitario (sin los cuales las empresas no pueden operar en el mercado formal), no fueron aún alcanzadas. Con la excepción de la meta de ingresos, es probable que no se logre las otras metas indicadas al final del proyecto en Abril 2011. En gran medida, esta situación resulta de las dificultades financieras enfrentadas por las empresas ocasionada por la significativa reducción de sus ventas, principalmente por la crisis política y por la recesión que ha afectado y afecta el país.
  5. El pleno logro de los objetivos específicos del proyecto y de sus componentes, aunque posible en lo que resta del proyecto en términos de fondos y tiempo, requerirá un gran esfuerzo de parte de Swisscontact, especialmente en crear una capacidad técnica y operativa en la ARSO y en completar en forma efectiva las articulaciones entre los distintos miembros del sector de producción de rosquillas.
  6. En cuanto al Componente de Financiamiento, aunque las modificaciones recientes en las tasas de interés y la flexibilización de otras condiciones crediticias de APAGUIZ ya están surtiendo un efecto positivo sobre la demanda por crédito, no parece probable que los fondos sean colocados dentro del tiempo previsto. Los créditos por APAGUIZ son de fundamental importancia para el logro de las metas de resultados ya que sin ellos no será posible realizar las inversiones en planta y en mejoramiento de las condiciones de salubridad en la producción de rosquillas. El éxito del proyecto depende, en buena medida, de una efectiva coordinación y cooperación entre Swisscontact y APAGUIZ.
  7. El proyecto es pertinente y relevante en las condiciones actuales ya que da solución a un importante segmento de la población rural con escasos recursos y bajas condiciones de vida, mediante el aumento de la competitividad, ingresos y empleo en localidades en donde la producción de rosquillas es una o la única fuente de empleo. Responde a las necesidades identificadas y es ampliamente reconocido y apreciado por los beneficiarios.
  8. La sostenibilidad del proyecto no está asegurada en las condiciones actuales. La continuación de las acciones del proyecto depende de una ARSO con capacidad de atender a sus miembros y al sector. Sin embargo, para todos los efectos prácticos y a pesar de la buena imagen y credibilidad que tiene, la ARSO solo existe en papel. Los recursos con que cuente son mínimos, además el Gerente y todo el personal técnico y administrativo pertenece al proyecto, hasta la oficina es alquilada con fondos del proyecto. Por lo tanto, es de fundamental importancia que en lo poco que resta del proyecto (fondos y tiempo), Swisscontact haga el mayor esfuerzo posible en crear su capacidad técnica, operacional, administrativa y financiera. Además, será necesario que sus miembros asuman el compromiso con su desarrollo y realicen las aportaciones que le permita realizar programas que les apoyen.
  9. En el numeral VII del informe se indica las principales lecciones aprendidas y buenas prácticas derivadas de la ejecución del proyecto hasta este momento y en el VIII, las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta evaluación.

**EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO “FORTALECIENDO LA INTEGRACION DE LAS MICROEMPRESAS DE LA CADENA DE ROSQUILLA”**

**(ATN/SF- 10118-HO Y SP/SF-06-12-HO)**

1. **ANTECEDENTES** 
   * + 1. **Introducción**
   1. De acuerdo con los Términos de Referencia , el objetivo de la evaluación de medio término es determinar el grado de desempeño en la ejecución del proyecto “Fortaleciendo la Integración de las Microempresas de la Cadena de Rosquillas” financiado a través de dos operaciones especificas con fondos del Programa de Empresariado Social del Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID), a saber: una de cooperación técnica no reembolsable (ATN/SF-10118-HO), por US$230,000.00 cuyo propósito es “…. mejorar la competitividad de las microempresas integradas a la “cadena” de rosquillas del municipio de Danlí y zonas aledañas, mediante el incremento en la productividad, la modernización de sus procesos y la mejora en sus sistemas de distribución y comercialización,” y otra, complementar, de carácter reembolsable (SP/SF-06-12) por $300,000.00 para financiar las necesidades de inversiones en infraestructura, equipos y capital de trabajo de los actores de la “cadena” de rosquillas.
   2. El componente de cooperación técnica tiene como ejecutor la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (en adelante Swisscontact) con un aporte de US$130,000.00, en tanto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito APAGUIZ (en adelante APAGUIZ) está encargada como co-ejecutor, de implementar el componente reembolsable (financiamiento) del proyecto con un aporte propio de $200,000.00. El costo total del proyecto en sus dos componentes alcanza a US$860,000.00, de los cuales US$500,000.00 corresponden al componente de financiamiento a cargo de APAGUIZ y US$360,000.00 al de cooperación técnica no reembolsable a cargo de Swisscontact.
   3. El proyecto, en sus dos componentes, fue aprobado por el BID en 20 de Noviembre de 2006 y firmado en 13 de Abril de 2007. Swisscontact cumplió con las condiciones de elegibilidad del componente de cooperación técnica el 16 de Agosto de 2007 y recibió el primer desembolso en 27 de Septiembre de 2007. En cambio, APAGUIZ cumplió las condiciones previas en 7 de noviembre de 2007 y recibió el primer desembolso en 21 de Noviembre de 2007.
   4. La última fecha de ejecución para el componente de cooperación técnica es 13 de Diciembre de 2010 (originalmente 13 de Abril de 2010) y para el último desembolso, 13 de Abril de 2011 (originalmente 13 de Octubre de 2010). Las fechas actuales para el componente de financiamiento son 13 de Abril de 2010 y 13 de Octubre de 2010, respectivamente.
2. **Metodología de análisis y plan de trabajo** 
   1. La evaluación busca determinar el avance en la obtención de los objetivos (propósitos y componentes) establecidos en el Marco Lógico (ML) del proyecto, el cumplimiento de las actividades y la capacidad institucional de los ejecutores, Swisscontact y Cooperativa APAGUIZ para completar el proyecto con éxito.
   2. Los Términos de Referencia (Anexo 1) establecen la evaluación de por lo menos los siguientes aspectos:
      * + - La respuesta del proyecto a los problemas identificados originalmente y que dieron lugar a él;
          - Los avances logrados en la mejora de ingresos de las microempresas, en la calidad y productividad de la producción, en la capacidad gerencial y estabilidad operativa de las empresas estableciendo su comparación con la línea de base elaborada al inicio del Proyecto;
          - El grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño del proyecto, en especial el de acceso a crédito de las microempresas a través del componente de financiamiento reembolsable;
          - Las lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la ejecución del proyecto; y
          - La capacidad institucional y de coordinación de los Organismos Ejecutores.

1.07La evaluación se realizó mediante:

* Análisis de la documentación relevante, incluyendo los antecedentes y estudios para la propuesta de apoyo al proyecto, los documentos de aprobación del financiamiento, los informes de progreso y financieros de los ejecutores, informes de cumplimiento contractuales, informes o ayuda memoria de las reuniones y visitas/misión de inspección y seguimiento, reglamentos operativos, planes de ejecución, informes de auditoría, estudios sectoriales y específicos de la “cadena” de producción y mercadeo de rosquillas realizados por Swisscontact, Cooperativa APAGUIZ o por otras instituciones, estadísticas y otras informaciones relevantes y disponibles para el logro de los objetivos de la evaluación;
* Análisis de la información en la base de datos del Banco/FOMIN (datos del proyecto, LMS, informes del Equipo de Proyecto);
* Desarrollo, aplicación, tabulación y análisis de cuestionarios (Anexo 2) para los principales involucrados en la implementación del proyecto (CHO, Swisscontact, Cooperativa APAGUIZ y muestra de beneficiarios finales asistidos por el ejecutor y co-ejecutor);
* Visitas de campo y entrevistas a una muestra representativa de beneficiarios finales y sus proyectos, entrevistas con funcionarios de del BID, Swisscontact y APAGUIZ que participaron en el diseño del proyecto e involucrados en su implementación, entrevistas con otros actores relevantes del sector privado y público con influencia en el proyecto, entrevista con una muestra de consultores y proveedores de asistencia técnica y de financiamiento;
* Análisis de la información de la línea de base y generada por el sistema de monitoreo de resultados y desempeño del proyecto elaborados por Swisscontact;
* Recolección y análisis de la información relevante para la determinación de la eficiencia y efectividad del proyecto;
* Identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas;
* Formulación de recomendaciones para maximizar el logro de los objetivos finales del proyecto;
* Recolección y análisis de otra información considerada relevante para la evaluación;
* Realización de talleres para compartir y recibir comentarios a las conclusiones y recomendaciones finales;
* Elaboración y entrega del Informe Final con los resultados de la evaluación consistente con el esquema establecido en los Términos De Referencia.

1.08 La evaluación se llevó a cabo en estrecha coordinación con los funcionarios de la Representación del BID/FOMIN en Honduras (CHO), Swisscontact, Asociación de Empresarios para el Desarrollo del Conglomerado de Rosquillas y Similares del Oriente (ARSO) y APAGUIZ. El enfoque de la evaluación tuvo un carácter constructivo y visando compartir experiencias y recomendaciones útiles para la implementación del proyecto y relevantes para la elaboración del informe final en la segunda etapa. Los trabajos se centraron principalmente en la ciudad de Danlí y en Tegucigalpa, con sendas visitas de campo a los Grupos Empresariales y a varias empresas productoras de rosquillas en distintas localidades del Departamento de El Paraíso. En el Anexo 3 se encuentra el programa de trabajo realizado en Honduras entre 26 de Abril y 14 de Mayo de 2010.

1.09 Se registra el profundo agradecimiento al equipo del FOMIN en La Representación del BID en Honduras y a todo el personal de Swisscontact, APAGUIZ y ARSO en Tegucigalpa y Danlí, muy especialmente a José Adrian Mendoza, coordinador del proyecto, por su incansable apoyo y presteza en el atendimiento de las informaciones solicitadas, así como por la apertura, franqueza y transparencia de opiniones compartidas. Esta evaluación no podría ser llevada a cabo sin el irrestricto apoyo de los Ejecutores y de la ARSO en la persona de Yolanda Palacios y, consultores.

1. **Descripción del proyecto**
   1. **Principales elementos para la conceptualización del proyecto**
      1. **Caracterización de la “cadena” de producción de las rosquillas**

1.10 Las rosquillas y similares[[2]](#footnote-2) (“rosquillas”) en Honduras es un producto tradicional derivado del maíz de amplio consumo por toda la población y más recientemente siendo exportado para los Estados Unidos como un producto “nostálgico”. Su producción, concentrada principalmente en varias pequeñas aldeas o comunidades del Departamento de El Paraíso en la parte oriental del país, así como también en otras localidades del país, se realiza mayormente a nivel familiar con tecnología rudimental, pequeña escala de producción, bajo nivel de eficiencia productiva y sin condiciones apropiadas de salubridad e inocuidad, y utilizando como espacio las propias facilidades de las viviendas y hornos externos de baja eficiencia de cocción (hornos de barrido) y contaminante del medio ambiente y nocivo a la salud humana.

1.11 Se estima que el 90% de las empresas de rosquillas usan hornos de barrido, trabajan de 1 a cuatro veces por semana y dan trabajo entre 1 a 5 empleados en promedio. El 10% restante utiliza hornos con braseros más modernos (eco-hornos) y utiliza entre 6 y 19 empleados. Se estima que las ventas promedio anuales de rosquillas por empresa es de alrededor US$33,000.00. En el Departamento de El Paraíso, la gran mayoría de las propietarias de las microempresas de rosquillas son mujeres y la mayor parte de las empresas están localizadas en Danlí, San Matías, Potrerillos y Alauca.

1.12 Además de ser un producto de consumo tradicional, es también una importante fuente de ingreso para una significativa parte de la población que depende de la venta de rosquillas para generar pequeños pero importantes ingresos para las familias y comunidades. Alrededor de la rosquilla prolifera un sin número de pequeñas empresas o actividades asociadas con la provisión de insumos para la producción como el maíz y el queso, entre otros, siendo por lo tanto una importante fuente de trabajo, no solo familiar pero también en las localidades en donde están ubicadas y otras partes.

* + 1. **Principales problemas para el desarrollo de las empresas productoras de rosquillas –bases para la conceptualización y diseño del proyecto**

1.13 En los estudios de base para el diseño de proyecto se han identificado los principales problemas o debilidades que condicionan el crecimiento sostenible de las empresas dedicadas a la producción de rosquillas en el Departamento de El Paraíso, los cuales sirvieron de base para la formulación del proyecto y su financiamiento. Estos problemas o debilidades, indicados abajo, en forma general, se refieren tanto a la parte de provisión de insumos, producción, gestión y comercialización, articulación entre los proveedores de insumo-productores-distribuidores, así como también al acceso al crédito para financiar las inversiones necesarias para el desarrollo de la producción de rosquillas.

**Insumos**

1.14 La principal problemática en relación a la provisión de insumos se encuentra en la escasez y calidad del queso en épocas de verano y del más alto precio que comanda como consecuencia da la menor oferta del producto.[[3]](#footnote-3) En caso del maíz, que conjuntamente con el queso constituyen los principales insumos para la producción de rosquillas, aunque existen variaciones de oferta y de precio en distintas temporadas, estas son menores y de menor consecuencia que las del queso. La elasticidad-precio del queso es tan elevada para los productores de rosquillas, que frente a altos precios muchos dejan de producir ya que la venta de sus productos a los precios de mercado, la producción no resulta redituable.

1.15 La producción de rosquillas requiere importantes cantidades de leña para la cocción. Tradicionalmente, el uso de la leña se realiza en hornos de barrido que consume gran volúmenes de leña transportados a las facilidades principalmente en burros. El uso de estos tradicionales hornos de barrido no permite una cocción uniforme y de calidad de las rosquillas, no lleva a una combustión completa dejando importante cantidades de residuos (carbón) contaminantes al medio ambiente y de humo nocivo a la salud humana.

1. **Producción y gestión**

1.16 En general, la tecnología de la producción de rosquillas es de tipo artesanal y de alta intensidad de mano de obra, con bajos niveles de tecnificación y capacitación que limitan la productividad, la eficiencia y flexibilidad en el proceso productivo, así como la incorporación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y la aplicación de controles y registros, tanto técnicos, financieros, salubridad y inocuidad. Los limitados excedentes de fondos no permiten a un gran número de las empresas realizar las inversiones en infraestructura productiva (planta y proceso productivo) y disponer de capital de trabajo necesarios para mayores niveles de producción y calidad. Traen también como consecuencia, un elevado número de empresas que no tienen licencia sanitaria y de salud y registro de productos emitidos por las autoridades competentes. Sin embargo, es menester señalar que como resultado del proyecto, se ha: a) logrado sustituir los tradicionales hornos, de limitada capacidad de producción y altamente nocivos a la salud humana,[[4]](#footnote-4) por eco-hornos semi-industriales[[5]](#footnote-5) de menor consumo de leña,[[6]](#footnote-6) y de mayor capacidad productiva y de más eficaz cocción y operación y, b) promovido la inversión en infraestructura, equipos y capital de trabajo por la Cooperativa APAGUIZ y otras instituciones financieras. Este esfuerzo ha cambiado de manera importante la capacidad y la calidad de la producción de las empresas beneficiadas, pero aun está lejos de satisfacer las necesidades de las empresas de producción de rosquillas que el ejecutor ha identificado hasta el momento (304 empresas) con interés de recibir apoyo técnico y financiero del proyecto, no solo de apoyo técnico (uso de insumos, calidad, salubridad, diseño de plantas y flujos de proceso.

1.17 Otro aspecto condicionante de la producción está relacionado con la heterogeneidad de los productos y los bajos niveles de sanidad y inocuidad de las plantas y procesos productivos. Asimismo, debido a la variabilidad en la calidad de los insumos y a deficiencias en el proceso productivo, la calidad de los productos suelen ser, en muchos casos, desigual e inferior a lo deseable. Los levantamientos e inspecciones realizados demuestran que no obstante a los programas de capacitación y de apoyo a los empresarios para mejorar sus plantas, procesos productivos, salubridad, inocuidad y calidad de los productos no han sido resueltos en el universo de las empresas atendidas por el proyecto por lo que todavía persisten serias limitaciones derivadas de los escasos conocimientos y de los bajos niveles de aplicación de BPM en las empresas de rosquillas. Las acciones adicionales para la implementación de BPM en las empresas de rosquillas, así como en los proveedores de insumo, que están contempladas deben ser consideradas prioritarias. Igualmente, preocupaciones de orden ambiental están ausentes entre los productores de rosquillas cuya actividad suele tener significativo impacto en el medio ambiente no solo por el elevado consumo de leña pero también por residuos del proceso productivo, sobretodo del lavado del maíz cocido con cenizas y cal.

1.18 La baja calidad de la gestión técnica, operativa y administrativa, así como de limitados conocimientos de planificación del negocio y de organización para la producción y mercadeo[[7]](#footnote-7) también actúan como un fuerte condicionante del progreso de estas empresas que, conjuntamente con los escasos recursos, explican en buena parte la ausencia de un desarrollo más dinámico de las empresas. Igualmente, la alta volatilidad del empleo derivada de fuertes contracciones y expansión de la producción dificulta un adecuado nivel de trabajo permanente y restringe el nivel de remuneración más allá del salario mínimo rural,[[8]](#footnote-8) y de pago de beneficios ocupacionales. Las empresas que utilizan un mecanismo de incentivo salarial en función de la productividad constituyen la gran excepción. Con salarios por día trabajados y en ausencia de beneficios ocupacionales, la motivación y el compromiso del empleado hacia la producción y la empresa es restringido y no conducente a mayores niveles de eficiencia de la mano de obra.

1. **Capacidad de gestión**

1.19 Como actividad mayormente artesanal realizada en pequeña escala y de manera esencialmente informal, la capacidad de gestión de las microempresas de producción de rosquillas es esencialmente limitada y de baja eficiencia y eficacia. De acuerdo con las encuestas realizadas por Swisscontact en el Programa ProEMPRESA así como en el proyecto del BID, la gran mayoría de las empresarias tiene bajo nivel de educación formal alcanzando solamente el sexto grado de la escuela formal. No tienen sistema contable ni registros y formas de control de gastos e ingresos. La producción y las ventas se realizan más por conocimientos empíricos e con información inadecuada. Los conocimientos de mercado se limitan a los puntos de venta en donde comercializan sus productos a precios que determina los compradores (mayormente pulperías informales y mercaditos).

1. **Comercialización**

1.20 Se estima que en la ciudad de Danlí en el Departamento de El Paraíso, el consumo de rosquillas es de alrededor de unas 6 millones de unidades anuales, equivalentes a aproximadamente US$300,000.00. Según un estudio de mercado auspiciado por Swisscontact, se venden anualmente cerca de US$3.3 millones de rosquillas en todo el país, a lo que se debe agregar las ventas de otros productos similares no cuantificadas. Cerca de un 30% de las rosquillas vendidas en Tegucigalpa y en San Pedro Sula, los dos mayores centros consumidores en términos de valor, un 20% de las ventas provienen de Danlí, siendo superadas solamente por las ventas provenientes de Sabana Grande.

1.21 La producción de rosquillas no está sujeta a especificaciones, variando los productos a formulas distintas de conocimiento de cada una de las propietarias. Esta diversidad de productos con distinto sabor y apariencia ofertados al mercado por un gran número de productores que, de una manera u otra, compiten entre sí se enfrenta con una amplia y diversa base de compradores que, en última instancia, son los que fijan unilateralmente los precios de compra y no conjuntamente con los productores llevando en consideración los costos de producción e intermediación.[[9]](#footnote-9) En líneas generales, las mayores limitaciones para las empresas de rosquillas se encuentran en el lado de la comercialización y más específicamente en la distribución. Esto quedó evidente de las entrevistas con varias empresas que no poseen medios de movilización, para llevar sus productos al mercado.

1.22 93En muchos casos el transporte hacia los mercados se hace por la propia propietaria de la empresa que tiene que ausentarse de la planta y parar la producción con negativas consecuencias sobre el volumen producido y diarias pagadas a los empleados. A la falta de un sistema adecuado de movilización, se agrega la poca (o ninguna) capacidad de negociación, de gestión del mercado y de capacidad de articulación con distribuidores y vendedores. Unas pocas empresas han logrado obtener créditos para la compra de camionetas de pequeño porte para el transporte hacia los mercados, que en gran medida les permite colocar sus productos y abrir nuevas rutas de venta, pero estas son en número muy reducidos en términos absolutos y relativos, constituyendo más bien casos excepcionales.

1. **Articulación entre los proveedores de insumos, productores y distribuidores**

1.23 La articulación o asociación entre los actores de la producción de rosquillas es prácticamente limitada en número. Existe en algunos casos de empresas que tienen entendimiento, normalmente informales, de compra-venta de insumos (maíz y queso), pero la mayoría opera en base a una búsqueda de quienes les pueden vender la materia prima a precios más bajo y con la mejor calidad (mayor cantidad de grasa y menos salada en el caso de queso). La articulación con los distribuidores es también muy limitada e ineficiente ya que los productores operan en base a pequeños pedidos periódicos sin una planificación que les permita programar la utilización de la capacidad de la planta y dimensionar la mano de obra requerida con una adecuada previsión. Bajo el sistema existente y bajo nivel de producción y entregas, adicionado a las dificultades de almacenamiento del producto tanto por limitaciones de su vida útil (3 meses como máximo), así como por falta de capital de trabajo, a las empresas de rosquillas les ha resultado difícil articularse en forma efectiva con otros actores de la “cadena”, aunque algunas de las empresas han logrado un razonable grado de asociatividad principalmente con proveedores de insumos y entre ellas en los denominados “Grupos Empresariales (GE)”.

1. **Acceso al crédito**

1.24 Los productores de rosquillas, así como la mayoría de los proveedores de insumos, tienen acceso limitado al crédito en condiciones compatibles con la naturaleza de sus actividades, capacidad de pagos y garantías que le permita modernizar o expandir sus negocios. El crédito disponible es caro, repagable a corto plazo y de pequeños montos y con otras condiciones no apropiadas para la inversión en infraestructura y equipos de más largo plazo. En general, los préstamos que han obtenido las empresas no exceden a US$500 mayormente repagables a menos de 1 año plazo que si bien razonable para capital de trabajo, son totalmente inadecuados para el financiamiento de la inversión en infraestructura y equipos con valores que van hasta US$30,000.00-US$50,000.00 para la construcción de una planta de producción (infraestructura y equipos).

1.25 Como reconocimiento de la importancia de la producción de rosquillas por microempresas en el Departamento de El Paraíso y en particular en la ciudad de Danlí, tanto en términos de generación de ingresos y fuente de empleo para una población de muy bajos ingresos y de limitadas oportunidades de empleo sobretodo en el medio rural, el programa ProEMPRESA auspiciado por la Cooperación Suiza y ejecutado por Swisscontact inició en 2005 un conjunto de actividades orientado a crear una “cadena” de valor en la que estuvieran articulados de manera eficiente y eficaz los principales actores involucrados en el suministro de insumos, en la producción de rosquillas y distribución del producto a mercados existentes y nuevos. La metodología y acciones en una “cadena” de valor (articulación horizontal entre los actores en contraste con articulaciones de tipo vertical) fueron consideradas como las que mejor se adaptaban a la situación diagnosticada y a los objetivos de aumentar la producción de una tecnología más moderna y de un mercado en crecimiento que ofrecían mejores oportunidades de ingreso y de empleo para una población por debajo de la línea de pobreza y aun a nivel de extrema pobreza, con necesidades básicas insatisfecha y sin grandes perspectivas de mejoramiento.

1.26 Los estudios realizados y las conclusiones llegadas al finalizar el programa de ProEmpresa en el Municipio de El Paraíso y en Danlí sirvieron para la conceptualización y diseño del proyecto “Fortaleciendo la Integración de las Microempresas de la Cadena de Rosquillas financiado por el BID y ejecutado por Swisscontact en el componente de cooperación técnica y por la Cooperativa de Ahorro y Crédito APAGUIZ en el componente de financiamiento, con base en el desarrollo de una “cadena” de valor que articulara en forma efectiva los distintos actores. En otras palabras, el progreso de las microempresas de rosquillas beneficiarias del proyecto que se describe a seguir, se fundamentaba en una efectiva integración y articulación entre los distintos eslabones de la “cadena” de rosquillas conforme alcance y metodología de apoyo recomendados por ProEMPRESA.

* + - 1. **Objetivo general y propósito del proyecto**

1.27 Como se indicó, el proyecto “Fortaleciendo la Integración de las Microempresas de la Cadena de Rosquillas” tiene como **Objetivo General** “…. apoyar el encadenamiento productivo de la microempresa rosquillera en el municipio de Danlí, con el fin de mejorar los niveles de vida de las familias directamente participes de las mismas.” Específicamente, el Objetivo Especifico del proyecto “…. es mejorar la competitividad de las microempresas integradas a la “cadena” de rosquillas del municipio de Danlí, mediante el incremento en la productividad, la modernización de sus procesos y la mejora en sus procesos de distribución y comercialización” a través de los siguientes dos grandes componentes:

1. **Componente de Cooperación Técnica**

1.28 En líneas generales, el Componente de Cooperación Técnica tiene como objetivos elevar la capacidad técnica y productiva de los diferentes actores de la “cadena” de la rosquilla y mejorar la calidad de los productos, así como promover una efectiva integración y articulación de los actores en una “cadena” de valor y apoyar a los microempresarios en sus sistemas y procesos de comercialización con el fin de consolidar y ampliar sus mercados. Las áreas de concentración de este componente incluyen la producción, la administración o gestión empresarial, el mercadeo, la asociatividad y requisitos legales y el seguimiento y monitoreo de resultados.

1.29 Específicamente, cubre el desarrollo de capacidades gerenciales y comerciales; mejoras cualitativas y cuantitativas de la producción de las microempresas; adaptación de manuales de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) e implantación de prácticas indispensables y asistencia técnica para seguimiento de las mejoras; el mejoramiento de la productividad y las condiciones de producción en términos de calidad, sanidad e inocuidad; la legalización de sus unidades productivas, el fortalecimiento y consolidación de procesos asociativos y el posicionamiento sostenible de las microempresas, que se logrará mediante el diseño y desarrollo de nuevos productos, la vinculación comercial entre ellas, la elaboración participativa de planes de venta, el registro de marcas y búsqueda de nuevos clientes.

1. **Componente de financiamiento**

1.30 El Componente de financiamiento busca proveer fondos de mediano plazo para que los microempresarios cuenten con capital para inversiones en infraestructura y equipo que les permita mejorar la calidad de los productos y hacerlos más eficientes, así como dotarlos de los fondos para capital de trabajo asociado con las mejoras productivas previstas. Se estableció originalmente que el 56% del financiamiento se destinaria a la infraestructura productiva, 36% para equipos productivos; y el 8% restante para capital de trabajo.

**3**. **Beneficiarios**

1.31 Los beneficiarios del proyecto en su concepción original serían 84 microempresas de la “cadena” de rosquillas, de las cuales 52 dedicadas a la producción de rosquillas, 20 proveedores de maíz 7 productores de lácteos y 5 distribuidores. En conjunto, el proyecto beneficiaría a unas 900 familias asociadas con las microempresas de la “cadena” de rosquillas.[[10]](#footnote-10) Asimismo, el proyecto tendría un importante impacto directo e indirecto en las localidades en que se ubican las plantas de producción de rosquillas por la generación de empleos e ingresos.

**4. Sostenibilidad y riesgos**

1.32 De acuerdo al análisis efectuado, la sostenibilidad del proyecto estaría asegurada por tres elementos fundamentales que contribuirían a la consecución del objetivo general, a saber: la disponibilidad de fondos a través del Componente de Financiamiento para la expansión y mejoramiento de la capacidad productiva de actores de la “cadena” de rosquillas; los conocimientos de producción, calidad del producto, compra de insumos y comercialización y, la conformación de una asociación de rosquilleros y empresas asociadas que asegure los intereses de los actores asociados de la “cadena” cubiertos por el Componente de Cooperación Técnica.

1.33 Al mismo tiempo, se indicó que el proyecto tenía ciertos riesgos que podrían afectar sus resultados, entre ellos: riesgos de mercado y riesgo de cultura empresarial y de visión de cambio, pero que había elementos mitigadores de estos riesgos por las acciones contempladas en el proyecto.[[11]](#footnote-11)

1. **Periodo de ejecución y desembolso**

1.34 El periodo de ejecución del proyecto fue establecido originalmente en 36 meses a partir de la fecha de firma del convenio en 13 de Abril de 2007, o sea hasta el 13 de Abril de 2010 y el de desembolso en 42 meses contados a partir de aquella misma fecha.

1. **Estado de ejecución del proyecto**
   * + 1. **Desembolsos**

1.35 El Cuadro 1 abajo muestra los desembolsos de los fondos del BID asignados a los Componentes de Cooperación Técnica y Financiamiento al 13 de Mayo de 2010, los cuales llegaron a US$157,004.85 (excluyendo US$8,900.00 comprometidos pero aun no desembolsados), equivalentes al 68.26% del total, y US$60,000.00 (20%), respectivamente. Los saldos disponibles en cada uno de estos dos Componentes en aquella fecha equivalen al 31.74% en el caso de Swisscontact y 80% en el de APAGUIZ.

**Cuadro 1**

**Desembolsos de los fondos del BID al 13 de Mayo de 2010[[12]](#footnote-12)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Componentes** | **Desembolsado** | **Saldo disponible** |
| **Cooperación Técnica**  **(ATN/SF-10118-HO)** | **US$ 157,004.85 (68.26%)** | **US$ 64,095.15 (31.74%)** |
| **Financiamiento**  **(SP/SF-06-12)** | **US$ 60,000.00 (20%)** | **US$240,000.00 (80%)** |

* 1. En términos de las distintas categorías del presupuesto del proyecto relativas al Componente de Cooperación Técnica, se nota mayores niveles de desembolsos en los componentes de Asociatividad y Cumplimiento de Requisitos Legales (categoría 04.00.00), con un desembolso de 83.9% de los fondos asignados, seguido de la categoría (02.00.00) Administración (gestión) Empresarial (71.3%), Producción (01.00.00) con 47.2% desembolsado, Mercadeo (03.00.00) con 45.4% desembolsado y Administración y Seguimiento (05.00.00) con 13.1% desembolsado (68.8% incluyendo US$8,900.00 de gastos comprometidos).
  2. Por otro lado, los desembolsos hasta el 30 de junio de 2009 de la contraparte de Swisscontact validados por el BID, alcanzaron US$ 75,795.84, equivalentes al 58.3% del total previsto.[[13]](#footnote-13) Cabe notar, sin embargo, que los aportes de Swisscontact al proyecto exceden significativamente estos valores, ya que a Abril 2010 habían sido registrados gastos adicionales contra la contraparte aun no validados por un total de US$55,650.29, o sea un 73% a más de lo validado por el BID en la última verificación a 30 de Junio de 2009. El detalle de estos gastos con cargo a la contrapartida se incluye en el Anexo 4.

* 1. En el caso de APAGUIZ, los desembolsos por categoría con cargo a los fondos del BID llegaron al 17.6% para capital de trabajo, 15.4% para infraestructura productiva y 0% para equipos. El Fondo Rotatorio de US$30,000.00 no había aun sido justificado en aquella fecha. De acuerdo con información suministrada por APAGUIZ, los desembolsos de los fondos a su cargo llegaron a US$20,082.87 en Mayo 13 de 2010¸ equivalentes a solo un 10% del total a que se ha comprometido bajo el proyecto.
  2. El Cuadro 2 abajo muestra el estado de los desembolsos de la contraparte y los saldos disponibles por desembolsar en las fechas más recientes reportadas por Swisscontact y APAGUIZ, pero aún no validadas. Estas cifras demuestran que Swisscontact ya realizó desembolsos contra la contraparte en exceso de lo establecido, en tanto que APAGUIZ todavía tiene que aportar importantes sumas en conformidad con su compromiso de contraparte al proyecto.

**Cuadro 2**

**Desembolsos y saldos disponibles de los fondos de la contraparte reportadas por Swisscontact y APAGUIZ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Componentes** | **Desembolsado** | **Saldo disponible** |
| **Cooperación Técnica \***  **(ATN/SF-10118-HO)** | **US$ 131,446.13 (101.1%)** | **-US$1,446.13**  **(-1.1%)** |
| **Financiamiento \*\***  **(SP/SF-06-12)** | **US$ 20,082.87**  **(10%)** | **US$179,917.13 (90%)** |

Notas: \* A Abril 21 de 2010. \*\* A Mayo 13 de 2010

* + - 1. **Extensiones**

**Componente de Cooperación Técnica**

1.40 Como resultado del largo tiempo requerido para el cumplimiento de las condiciones previas estimado en casi seis meses en el caso del Componente de Cooperación Técnica y por los efectos del paro por la crisis política en 2009 en el ritmo de ejecución de este Componente, la extensión en el periodo de ejecución de seis meses de abril 13 a Diciembre 13 de 2010 solicitada por Swisscontact y aprobada por CHO ha sido plenamente justificada. Igualmente, se considera que la extensión de cuatro meses para el último desembolso hasta Abril 13 de 2011 ha sido una medida apropiada, considerando que la mayoría, si no la totalidad de los gastos a ser realizados, seria liquidada dentro del plazo establecido según calendario sometido por Swisscontact.

* 1. **Componente de Financiamiento**
  2. En el caso de APAGUIZ, el primer desembolso fue efectuado en Noviembre 11, 2007, o sea 7 meses después de la firma del convenio, correspondiendo a casis el 20% del periodo de ejecución. Este Componente también fue afectado por la crisis política, pero más importante aún han sido la falta de competitividad de las tasas de interés activas de APAGUIZ en comparación con otras prevalecientes en el mercado financiero, sobretodo en comparación con tasas subsidiadas del gobierno para MYPYMES, por un lado, y por otro por las dificultades de los demandantes de crédito en ofrecer garantías prendarias o hipotecarias a satisfacción de APAGUIZ. CHO es de opinión que el ritmo de las colocaciones de saldos disponibles de este Componente se acelere como resultado del ajuste en las tasas activas y, según conversación, la Gerencia de APAGUIZ prevé que la totalidad de los fondos sea colocada hasta fines de 2010 como resultado del ajuste aprobado por CHO de las tasas de intereses a niveles más competitivos, con la implementación del mecanismo de garantía solidaria y con otros ajustes en las condiciones existentes para el otorgamiento de préstamos. Sin embargo, se considera necesario extender los plazos de desembolso del préstamo del BID ya que es bien probable que aún con los ajustes realizados en las condiciones de los créditos, APAGUIZ no cuente con suficiente solicitudes de préstamo técnicamente y financieramente viables y con adecuada garantía para el otorgamiento de los créditos.[[14]](#footnote-14)

**3. Plan Operativo Anual y Plan de Adquisiciones para 2010 del Componente de Cooperación Técnica**

1.42 Swisscontact sometió un Plan Operativo Anual y un Plan de Adquisiciones revisado para el periodo Enero a Diciembre de 2010, según el cual los gastos con cargo a la contribución del BID llegarían a US$ 98,093.64 y con cargo a la contribución de Swisscontact a US$ 28,525.96. Tanto los gastos con cargo a la contribución del BID como de Swisscontact exceden los saldos disponibles, por lo que se hace necesario revisar urgentemente el Plan Operativo Anual y el correspondiente Plan de Adquisiciones, considerando los saldos disponibles, así como las recomendaciones de esta evaluación presentadas más abajo, si fuera del caso. En este sentido, se ha recibido indicaciones de que Swisscontact haría la totalidad de los aportes necesarios en conformidad con las proyecciones del Plan Operativo Anual propuesto para 2010. Si así fuera, el aporte adicional de Swisscontact al proyecto en su finalización seria de cerca de US$30,000.00, elevando su contribución total a US$160,000.00 frente a US$130,000.00 originalmente programados.

1.43 El Cuadro 3 contiene la composición de los gastos programados en el nuevo Plan de Adquisiciones sometido por Swisscontact el 5 de Marzo de 2010, según el cual el 61% de los gastos con cargo a la contraparte se destinaria a las actividades de asociatividad y cumplimiento de requisitos legales. En contraste, el 73% de los gastos a cargo de la contribución del BID se destinaria a las actividades de mercadeo y asociatividad y cumplimiento de requisitos legales.

**Cuadro 3**

**Plan de Adquisiciones para el periodo Enero-Diciembre 2010**

**(En miles de US$ y %)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componentes o Categorías** | **BID** | **BID % Total** | **Swisscontact \*** | **Swisscontact % Total** | **Total**  **$** | **Total**  **%** |
| 1. **Producción** | **$18.2** | **19%** | **$6.1** | **21%** | **$24.3** | **19%** |
| Sistema Integrado de Calidad Sanidad y Inocuidad | $10.7 | 11% | $6.1 | 21% | $16.8 | 13% |
| Planes de Negocio | $3.0 | 3% | - | - | $3.0 | 2% |
| Diseño y Desarrollo de Tecnología | $4.5 | 5% | - | - | $4.6 | 4% |
| **2.Administración: Desarrollo de Capacidad Gerencial** | **$14.4** | **15%** | **$5.0** | **18%** | **$19.4** | **15%** |
| Habilidades gerenciales en Grupos Empresariales (Ges) y ARSO | $4.0 | 4% | - | - | $4.0 | 3% |
| Educación Financiera | $10.4 | 11% | $5.0 | 18% | $15.4 | 12% |
| **3.Mercado: Diseño y desarrollo de prototipos y apertura nuevos mercados** | **$20.1** | **41%** | **-** | **-** | **$20.1** | **16%** |
| Profesionalización de GEs y ARSO | $2.0 | 2% | - | - | $2.0 | 2% |
| Comercio Internacional | $2.0 | 2% | - | - | $2.0 | 2% |
| Eventos Comerciales | $0.6 | .6% | - | - | $0.6 | .4% |
| Identificación mercados | - | - | - | - | - | - |
| Gerente de Comercialización | $10.5 | 11% | - | - | $10.5 | 8% |
| Diseño y Desarrollo prototipos | $5.0 | 5% | - | - | $5.0 | 4% |
| **4. Asociatividad y Cumplimiento Requisitos Legales** | **$31.3** | **32%** | **$17.4** | **61%** | **$48.7** | **38%** |
| Gerente ARSO | $13.0 | 13% | $5.7 | 20% | $18.7 | 15% |
| Asesoría Legal | $2.2 | 2% | - | - | $2.2 | 2% |
| Facilitadores GEs | $15.6 | 16% | $6.7 | 24% | $22.3 | 18% |
| Intercambios empresariales | $0.5 | .5% | - | - | $0.5 | .3% |
| Fortalecimiento Administrativo ARSO | - | - | $5.0 | 17% | $5.0 | 4% |
| **5. Administración y Seguimiento** | **$14.0** | **14%** | **-** | **-** | **$14.0** | **11%** |
| Evaluaciones | $10.0 | 10% | - | - | $10.0 | 8% |
| Auditoria | $4.0 | 4% | - | - | $4.0 | 3% |
| **TOTAL** | **$98.1** | **100%** | **$28.5** | **100%** | **$126.6** | **100%** |

Nota: \* Excluye los honorarios del Coordinador del proyecto

* + - 1. **Expectativas del ejecutor sobre el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto**

1.44 El informe de Progreso del segundo semestre de 2009 sometido por Swisscontact en 29 de Enero de 2010 indica que a su juicio los objetivos específicos del proyecto establecido en el Marco Lógico de “Mejorar la competitividad de las microempresas integradas a la “cadena” de rosquillas del municipio de Danlí, mediante un incremento en la productividad, la modernización de sus procesos y la mejora en sus procesos de distribución y comercialización” ya había sido mayormente alcanzado y que la probabilidad de alcanzarlo en totalidad al final del proyecto era alta. En opinión de Swisscontact, la producción de rosquillas tiende expandirse en manera sostenible fundamentalmente como resultado de una efectiva articulación entre los actores de la “cadena” de rosquillas en una plataforma más apropiada para fortalecer la producción y comercialización, aún en el contexto de los efectos negativos de la crisis política y recesión económica sobre los niveles de inversión, producción y ventas de rosquillas que se viene registrando desde mediados de 2009.

1. **PERTINENCIA Y RELEVANCIA DEL PROYECTO**

2.01 La lógica (interna y externa) del proyecto se fundamenta en la existencia de un gran número de microempresas de producción de rosquillas concentradas en un área relativamente pequeña y con gran potencial de desarrollo una vez superados los factores limitantes de su crecimiento. La conceptualización y diseño del proyecto se basaron en estudios e investigaciones realizados en el contexto del programa regional ProEmpresa que venía ejecutando Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact) con apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Refleja, por lo tanto, un alto nivel de conocimiento sobre la importancia económica y social de la producción de rosquillas en el contexto local y nacional, las oportunidades de crecimiento y los obstáculos que deberían ser superados. Refleja también un fuerte espirito empresarial de mujeres propietarias de las microempresas organizadas en Grupos Empresariales a través de los cuales se podría canalizar la asistencia necesaria en forma eficiente y efectiva.

2.02 Por otro lado, la identificación de los distintos actores de la “cadena” de rosquillas y la articulación entre ellos fueron desarrollados mediante un proceso altamente participativo de los principales actores en cada uno de los eslabones en la definición de los puntos críticos que deberían recibir atención prioritaria. El enfoque participativo ha permitido un mayor entendimiento de las necesidades y la formulación de estrategias que podrían dar lugar a un aumento del valor para cada uno de los eslabones de la “cadena”, o sea que las modificaciones a ser introducidas traerían como consecuencia ganancias mutuas para ellos. Este enfoque de “cadena productiva” con miras a aumentar las ganancias de cada eslabón mediante un aumento del valor de sus actividades (cadena de valor) ha sido abrazado por el BID/FOMIN como uno de sus programas de relevancia.

2.03 La relevancia del proyecto en el contexto actual adquiere aun más importancia ya que persigue mejorar los ingresos de un segmento poblacional en el medio rural con bajo nivel de satisfacción de necesidades básicas y sin posibilidades de empleo productivo estable. Además, promueve el desarrollo de la mujer empresaria ofreciéndole condiciones de propietaria y gerente de una actividad productiva y de alta estima como una alternativa a un trabajo casero y artesanal sin relevancia económica en sus comunidades. Asimismo, contribuye a la estrategia de desarrollo local y de contención de flujos migratorios hacia centros urbanos con negativas consecuencias, todo lo cual apunta a un nivel de relevancia de proyecto que, al alcanzar su máximo potencial, traerá consigo significativos beneficios económicos y sociales a todos los beneficiarios del proyecto en el municipio de Danlí y áreas aledañas. Las experiencias en desarrollo de la “cadena” de rosquillas servirá de replica para el diseño de otras programas similares, como ha sido el caso, entre otros, de los proyectos de “cadena” de frijoles y maíz a ser ejecutados por Swisscontact en fase final de consideración por el FOMIN dentro del Programa de Delegación de Autoridad a las Representaciones.

* 1. De las consideraciones anteriores se concluye que la pertinencia y relevancia del proyecto sigue siendo validas en el contexto actual de pobreza, incluso de agravamiento de la pobreza rural, al ofrecer alternativas de trabajo, de ingreso y de mejoras en las condiciones de vida de sus beneficiarios directos e indirectos. La pertinencia y relevancia del proyecto en las condiciones recesivas de mercado y de los efectos de la crisis políticas, se torna aun más evidente de las entrevistas con las propietarias de las microempresas y grupos empresariales, que frente a disminución de sus ventas todavía enfrentan el futuro con optimismo y planean modernizar sus plantas con inversiones en infraestructura y equipos.

1. **EFICIENCIA EN LA EJECUCION**

3.01 La eficiencia en la ejecución del proyecto en esta evaluación es medida en función del grado de cumplimiento con la programación original aprobada por el Banco en términos de los tiempos de ejecución establecidos, con las condiciones contractuales y procedimientos de contratación, desembolsos e informes establecidos y costos en relación al presupuesto original. Se analiza asimismo los productos obtenidos derivados del uso de los recursos asignados y el grado de satisfacción de los beneficiarios finales en relación al apoyo recibido a través del proyecto. En la medida en que la información en la base de datos del Banco/FOMIN lo ha permitido, se hizo un análisis comparativo con otros proyectos del Programa de Empresariado Social (PES), bajo el cual se financia el proyecto.

3.02 En relación al Componente de Cooperación Técnica, en el Cuadro 4 abajo se muestra, en términos comparativos, los tiempos referentes a diversas etapas del ciclo del proyecto (tiempo tomado para la firma del convenio y 1er desembolso, periodo de desembolso y extensiones), tanto en relación con otros proyectos del PES en Honduras como en otros países.[[15]](#footnote-15) Se considera que cuando más corto el tiempo para el acceso de los fondos y para terminar el proyecto tanto mayor será la eficiencia operativa ya que los beneficios del proyecto se concretizarán más tempranamente.

3.03 Como se puede ver en el Cuadro 4, el tiempo requerido para pasar de una a otra etapa del ciclo de proyecto ha sido más corto (y por lo tanto denotando una mayor eficiencia operativa en el uso de los recursos) en el caso del proyecto bajo consideración en comparación con otros proyectos del PES en ejecución en el país y con la cartera global tanto en ejecución como terminados en todos los países con operaciones PES. No obstante a que el tiempo requerido para la firma del convenio desde la aprobación fue mayor que en los otros casos, Swisscontact logró cumplir con las condiciones de elegibilidad y recibir el primer desembolso en menor tiempo (10 meses).

3.04 Igualmente, las extensiones otorgadas por la Representación en Honduras para completar los desembolsos (otro indicador de eficiencia operativa) han sido inferiores en términos relativos (como % del periodo original de desembolso) a las de los otros casos señalados, con excepción de la cartera activa en Honduras que contiene dos proyectos que todavía se encontraban en las etapas iniciales de ejecución y que por lo tanto no confrontan aún una posible necesidad de extensiones por el largo tiempo disponible para llevar a cabo las actividades.

**Cuadro 4**

**Perfil de tiempo en distintas etapas del ciclo de proyecto**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Tiempo entre firma y aprobación** | **Tiempo entre 1er desembolso y firma** | **Tiempo entre 1er desembolso y aprobación** | **Extensiones otorgadas para el ultimo desembolso** | **Extensiones otorgadas para el ultimo desembolso como % periodo original** |
| **ATN/SF-10118-HO** | 5 meses | 6 meses | 10 meses | 6 meses | 14% |
| **Promedio todos proyectos PES en Honduras \*** | 2 meses | 10 meses | 13 meses | 13 meses | 48% |
| **Promedio proyectos en ejecución en Honduras \*\*** | 3 meses | 11 meses | 15 meses | 4 meses | 8% |
| **Promedio todos proyectos PES \*\*\*** | 4 meses | 8 meses | 13 meses | 14 meses | 53% |
| **Promedio proyectos PES en ejecución \*\*\*\*** | 4 meses | 7 meses | 12 meses | 10 meses | 35% |

**Nota: \*** 20 proyectos; **\*\*** 5 proyectos; **\*\*\*** 395 proyectos; \*\*\*\* 44 proyectos. Informaciones en la base de datos del BID a Abril 1 de 2010. Cifras expresadas en términos promedios.

* 1. Por otra parte, Swisscontact ha logrado hasta fines de Abril de 2010 dar apoyo a 90 empresas pertenecientes a 10 Grupos Empresariales en una gran variedad de áreas relevantes para un funcionamiento efectivo de la “cadena” de valor de la rosquilla, tal como se puede ver en el Anexo 5. Asimismo, tiene identificada 214 otras empresas interesadas en recibir apoyo técnico y tornarse miembro de la ARSO. Considerando solamente las empresas que han recibido apoyo hasta la fecha, el costo unitario de aproximadamente US$3,000 total por empresa beneficiaria se compara muy favorablemente con el costo del servicio prestado a empresas en otros proyectos, sobre todo considerando la amplia gama de servicios ofrecidos por Swisscontact en producción, sistema contable, mercado, asociatividad y cumplimiento de requisitos legales y gestión empresarial y el constante apoyo dado a cada una de ellas por sus técnicos, así como por la extensa plataforma de nuevas empresas interesadas en participar en el proyecto.

3.06 De otro punto de vista, de acuerdo con información suministrada por Swisscontact, además de la asesoría directa y personal a las empresas, los consultores contratados han elaborado hasta fines de 2009, en forma efectiva y con limitados recursos, los siguientes informes y/o documentos, todos de relevancia para el logro de los objetivos del proyecto:

* 15 planes de negocios para distintas empresas
* 12 evaluaciones sanitarias en conformidad con los principios de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
* Elaboración de 8 estatutos y reglamentos para empresas
* Preparación de 4 módulos de capacitación financiera y apoyo para la elaboración de libros contables en 90 empresas
* Desarrollo de 2 ferias de rosquillas en Danlí
* Preparación y publicación de “hojas de vida” de dos productores de rosquillas en “Historias de Vida de Hondureños Luchadores” publicado por la Cooperación Suiza en América Central
* Elaboración de 10 propuestas de financiamiento para productoras de rosquillas y ARSO sometidas a agencias del gobierno (SINACOIN, Fundación Interamericana, PDA, BANADESA y PRONEGOCIOS
* Elaboración de documentación de base para la creación y operación de la ARSO
* Elaboración de la Norma de la Rosquillas con apoyo de COHCIT
* Elaboración del Reglamento de la Marca Colectiva Danlí
* Elaboración de sendas etiquetas de producto (rosquillas y similares)
* Elaboración del Directorio de empresas de la ARSO
* Elaboración del Directorio de Clientes y Proveedores
* Elaboración de 12 proyectos (estudios de viabilidad) para obtención de crédito de APAGUIZ dentro del Componente de Financiamiento del proyecto y seguimiento de la aplicación de los fondos[[16]](#footnote-16)
  1. De acuerdo con el informe de clausulas contractuales (“Clause by Contract”) del sistema OPMAS, se nota que Swisscontact ha cumplido en forma satisfactoria con los tiempos de entrega de informes y cumplimiento de clausulas contractuales, con excepción de la entrega oportuna de los tres primeros Informes Semestral del Fondo Rotatorio, posiblemente por falta de familiarización con los requerimientos de dicho informe. No obstante, se han registrado demoras para obtener la No Objeción por parte de la Representación a los términos de referencia para la contratación de algunos de los consultores debido a debilidades encontradas que requirieron reformulaciones por parte de Swisscontact.
  2. Información suministrada por Swisscontact revela que los tiempos entre solicitudes y reposición del Fondo Rotatorio han sido excesivos (promedio de 28 días entre el segundo y octavo desembolso). De los Informes Semestrales de Progreso sometidos por Swisscontact se nota que las solicitudes sometidas a la Representación han sido por valores muy cercanos al máximo autorizado. En estas circunstancias, atrasos en la reposición del Fondo Rotatorio constituye un problema para Swisscontact que debe recoger a otras fuentes de fondos para cubrir los gastos elegibles hasta tanto reciba los desembolsos.

3.09 En general, los tiempos requeridos por Swisscontact para obtener la “No Objeción” de la Representación de las propuestas de contratación de consultores (el proyecto no contempla la adquisición de equipos) ha sido relativamente satisfactorio (promedio de 10 días en 19 contrataciones), con excepción de dos contrataciones que requirieron casi el triplo del tiempo promedio. Cabe mencionar que al igual que en el caso de los Informes Semestrales del Fondo Rotatorio, el mayor tiempo para la “No Objeción” ocurrió en las etapas iniciales de ejecución del proyecto, resultado posible de una falta de orientación adecuada sobre los procedimientos a seguir por el Ejecutor. Las contrataciones sometidas a partir del tercer trimestre de 2008 fueron aprobadas, en su mayoría, en forma más rápida (7 días en promedio en 13 contrataciones). Como se mencionó anteriormente, varias de las contrataciones demoraron a ser aprobadas por la Representación debido a que los términos de referencia o los procesos de selección no eran adecuados y requirieron ser reformulados. Como ejemplo se puede mencionar la renovación del Contrato del Gerente de Calidad y del Promotor de Ventas que requirieron casi seis y tres meses, respectivamente para ser finalizados. Es menester señalar, que los tiempos requeridos para la aprobación de trámites de contrataciones y desembolsos de Swisscontact estuvieron también afectados por una “pausa “a lo interno de la Representación a raíz del de la crisis política de 2009.

3.10 En respuesta al cuestionario elaborado para esta evaluación, Swisscontact indica que el convenio y coordinación con APAGUIZ en estos momentos se realiza eficientemente a partir de segundo semestre de 2009. Hasta fines de 2009, las debilidades en la coordinación entre Swisscontact y APAGUIZ afectaron los niveles de utilización del financiamiento, aunque reconociendo que los principales factores se originaron de la falta de competitividad de las tasas de interés de APAGUIZ y otras condiciones desfavorables para empresarios, como por ejemplo los requerimientos de garantía fiduciaria o prendaria y de depósito de 10% del valor del crédito. Estas condiciones fueron modificadas recientemente dando lugar a una agilización en las colocaciones. En este sentido, cabe mencionar los positivos resultados de las gestiones realizadas por Swisscontact para agilizar la legalización de los predios de las empresas (facilitación del proceso para obtener escritura pública de dominio pleno, declaración de herederos, y búsqueda de vendedores de derecho de terrenos en lugares donde las propietarias no tenían documentos de propiedad).

3.11 En gran medida el relativo alto nivel de eficiencia en la entrega de los servicios a las empresas beneficiarias se debe al modelo y estrategia adoptada por Swisscontact de trabajar con los Grupos Empresariales que promueve el dialogo y facilita el apoyo prestado. La articulación entre los miembros de los Grupos Empresariales y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los diversos Grupos Empresariales, a su vez, da origen a importantes economías de escala de forma tal que los servicios de los consultores llegan a un número mucho mayor de beneficiarios comparado con el que resultaría si se hubiera adoptado un modelo de asistencia individualizada.

3.12 La formación y consolidación de los Grupos Empresariales ha requerido un gran esfuerzo y concentración de Swisscontact en algunas empresas de producción de rosquillas y ciertos proveedores de insumos para aumentar su capacidad competitiva como condición necesaria para la etapa de mayor y más efectiva articulación entre los varios eslabones de la “cadena” de valor de las rosquillas. En otras palabras, se considera que Swisscontact ha sido eficiente en crear a través del proyecto condiciones mínimas de eficiencia y eficacia en un conjunto de empresas productoras de rosquillas como punto focal de la “cadena”, pero no tanto así en desarrollar la “cadena de valor” propiamente dicho ya que, a nuestro entender, no había condiciones de partida para tal. Tanto los recursos como los tiempos de ejecución del proyecto no son suficientes para crear una base solida para la articulación entre los diversos eslabones requerida para la “cadena” de valor. Sin lugar a dudas, la mayoría de las empresas asistidas por Swisscontact se fortalecieron o están siendo fortalecidas pero su integración en la “cadena” de rosquillas, como indica el titulo del proyecto, aún está por ser alcanzada.

3.13 La ejecución del proyecto en el plazo corto establecido para su término requeriría un Coordinador a tiempo total. Por diseño, esto no se dio así, ya que se previó que algunas de las funciones del Coordinador serian asumidas por el consultor contratado como Gerente de la ARSO. Desafortunadamente, el desempeño de este consultor no resultó como se esperaba, llevando el Coordinador a compartir su tiempo entre las varias tareas a su cargo en y fuera del proyecto, lo que ha ocasionado ciertos retrasos en la toma de decisiones y pérdida de secuencia en la conducción de las actividades. Con la contratación de una nueva persona para ocupar el cargo de gerente de la ARSO, se espera que las limitaciones derivadas del tiempo parcial del Coordinador del proyecto sean superadas. A nuestro entender, estos atrasos no son necesariamente un reflejo de debilidad institucional pero principalmente bien limitaciones de tiempo de la Unidad Ejecutora en Danli y el proceso requerido para tramitar a lo interno de Swisscontact algunas (notablemente 10 de las 19 contrataciones) de las solicitudes de No Objeción presentadas formalmente a la Representación para las contrataciones de los consultores.

3.14 No obstante a esto, como se muestra en el Cuadro 5 abajo que contiene el consolidado de las actividades realizadas en el Componente de Cooperación Técnica hasta Mayo de 2010 con los fondos asignados contra las metas establecidas hasta fines del proyecto ha sido bastante significativo. En este sentido, cabe mencionar que Swisscontact ha logrado apalancar los fondos del proyecto por un adicional de US$700,000.00, logrando que por cada US$1 aportado por el BID, se haya movilizado casi cuatro veces más con los aportes de Swisscontact y de otras fuentes de fondos Ver Grafico 1 abajo

**Grafico 1**

**Aportes de diferentes fuentes a los gastos del proyecto**

**(A Mayo 10 de 2010, en US$ y %)**

**CUADRO 5**

**MATRIZ DE RESULTADO DEL COMPONENTE DE COOPERACION TECINICA**

**(AL 12 de Mayo de 2010)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACTIVIDADES PROGRAMADAS** | **METAS ESTABLECIDAS A FINES DEL PROYECTO** | **RESULTADOS ALCANZADOS** |
| **SUB-COMPONENTE PRODUCCION** US$62,529.70 a Diciembre de 2009 |  |  |
| Implementación de un sistema integrado de calidad sanidad e inocuidad. | * + 13 cursos (desagregarlo por año) sobre Buenas Prácticas de Manufactura.   + 520 días de asistencia técnica en la implementación del Sistema Integrado de Calidad. | * 12 cursos sobre BPM realizadosen los siguientes temas: condiciones higiénico- sanitarias en las instalaciones, introducción a la trazabilidad, calidad total y competitividad, la inocuidad y la BPM, importancia de la manipulación de alimentos, enfermedades transmitidas por los alimentos, higiene personal, calidad, competitividad y situación actual del mercado, y calidad vrs costos de producción, con la participación de 116 empleados y propietarios de las empresas de rosquillas. * 468 días de asistencia técnica directa a 47 empresas |
| Diseño y desarrollo de tecnologías piloto. | * + Diseño y desarrollo de 4 tecnologías | * + Se han desarrollado 3 nuevas tecnologías: eco-horno, molino formador a escala artesanal y adaptaciones de fosas séptica con incorporación de pila de lavado de maíz y se encuentra en proceso de validación del molino formador industrial. |
| Apoyo en la implementación de nuevas tecnologías. | * + 100 equipos construidos (eco-hornos y molinos formadores). | * 72 eco-hornos y X molinos formadores construidos y operando. |
| Diseño de flujos de proceso y plantas de procesamiento | * + 20 diseños de flujos de proceso y plantas de proceso (impacto ambiental y seguridad industrial) | * 63 flujos y plantas de proceso plasmados en el plan de negocios, además de 21 planos topográficos. |
| Apoyo a la implementación de tecnologías amigables con el ambiente. | * Apoyo en el uso adecuado de tecnologías amigables con el ambiente (uso de leña, control de temperatura, tiempos de cocción y enfriamiento y manejo de desechos líquidos). | * 64 empresas han recibido capacitación y asesoría en el uso de eco-hornos y 18 empresas en el manejo de aguas residuales de lavado de maíz con cal y ceniza. |
| **SUB-COMPONENTE ADMINISTRACION (GESTION DE NEGOCIOS)**  US$15,109.77 a diciembre de 2009 |  |  |
| Elaboración Planes de Negocios. | * + 69 planes de negocio para 69 empresas de 8 grupos empresariales, 1 para COAPUL y plan estratégico para ARSO | * + 63 planes de negocio para 63 empresas en 7 grupos empresariales, 1 para COAPUL y plan estratégico para ARSO |
| Desarrollo de habilidades gerenciales en los Grupos Empresariales (GE´s) y la Asociación para el Desarrollo del Conglomerado de Rosquillas y Similares de Oriente (ARSO) | * + 9 Programas de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Gerenciales (Incluye 5 módulos por programa). | * + 3 Programas de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Gerenciales (Incluye 3 módulos por programa (1 módulo/día)). |
| Implementación de un programa de educación financiera | * + 13 Programas de Educación Financiera (Incluye 4 módulos por programa)      * + 520 días de asistencia técnica en el establecimiento y manejo de sistemas contables, y administración financiera). | * + 9 Programas de Educación Financiera (3 módulos por programa: conceptos básicos de contabilidad, registro de transacciones contables y elaboración de estados financieros)   + 645 días de asistencia técnica en el establecimiento y manejo de sistemas contables, y administración financiera). |
| Elaboración de manuales de procedimientos administrativos - operativos. | * + 12 manuales operativos para los GE´s, ARSO y COAPUL. | * + 9 manuales operativos para 8 GE´s y ARSO[[17]](#footnote-17) |
| Preparación de proyectos de inversión para la obtención de financiamiento, gestión de créditos y apoyo para su implementación. | * + 75 planes de inversión y de financiamiento para la obtención de crédito. | * + 75 planes de inversión para obtención de crédito |
| **SUB-COMPONENTE MERCADEO Y COMERCIALIZACION**  US$33,607.70 a Diciembre de 2009 |  |  |
| Diseño gráfico y producción de etiquetas. | * + 30 nuevos diseños de etiquetas por año. | * + 26 nuevos diseños de etiquetas por año. |
| Elaboración de etiquetas nutricionales. | * + 25 etiquetas nutricionales de productos | * + 12 etiquetas nutricionales elaboradas |
| Construcción de marca y posicionamiento de producto. | * + 4 marcas construidas y posicionadas en 4 mercados (ciudades). | * + 4 marcas construidas y posicionadas en 4 mercados (Danlí, El Hornero, Jorseles y Angélica). |
| Elaboración de la norma de la rosquilla. | * + 1 norma de la rosquilla elaborada | * + 1 norma de la rosquilla elaborada por la COHCIT y en consulta para aprobación final en julio de 2010 |
| Establecimiento y gestión del sello de calidad (asesoría y regulación). | * + 1 sello de calidad establecido | * + 1 sello de calidad en proceso de construcción y formalización |
| Diseño de nuevas formas de empaque. | * + 25 nuevos diseños de empaques y presentaciones | * + 14 nuevos diseños de empaques (bolsas de polipropileno y polietileno) en 8 presentaciones (5, 6, 8,10, 12, 20, 30 y 60 unidades) y 4 tamaños de cajas de cartón para embalaje (5, 8, 24,25, 32, 64 paquetes). |
| Definición e implementación de un sistema de distribución para la “cadena”. | * + 4 sistemas de distribución diseñados y en marcha | * + 1 sistema de distribución diseñado con 2 canales de distribución en marcha (a través de distribuidores al por mayor y supermercados)   + Participación de 2 empresarios en un Seminario de DR-CAFTA en El Salvador |
| Programa de capacitación en mercadeo para las empresas y la ARSO. | * + 2 Cursos de Comercio Internacional | * + 1 programa de capacitación en mercadeo y comercialización para los empresarios planificado para el 2do semestre de 2010. |
| Identificación de oportunidades de mercado (estudios y pruebas de mercado). | * + 9 giras comerciales (6 nacionales y 3 en el exterior)   + 6 ruedas de negocios (3 nacionales y 3 a nivel de C.A.)   + 6 directorios de clientes potenciales, identificados, caracterizados y priorizados (3 en Honduras y 3 en C.A.)   + 2 estudios de mercado   + 6 pruebas de mercado (4 nacionales y 2 internacionales) | * + 1 gira comercial a Estados Unidos y 1 gira programada para El Salvador   + 3 rueda de negocios con proveedores de lácteos, margarina y vendedores de pan a nivel local   + 1 directorio de clientes en Honduras * 1 estudio de mercado realizado en San Pedro Sula * 1 prueba de mercado en el Supermercado La Colonia, en Honduras. |
| Promoción de productos en el exterior. | * + 3 Ferias y Expo-ventas internacionales | * + Participación en una feria “Expo-alimento latina” en Estados Unidos. |
| Participación en eventos comerciales  Nacionales. | * + 9 Ferias y Expo-ventas nacionales | * + Organización de 3 Ferias de la Rosquilla en Danlí en el marco del festival del maíz y participación en 2 ferias en San Pedro Sula .   + 2 expo-ventas en la Feria “Rescate de una tradición perdida” (8 de diciembre en Danlí). |
| **SUB-COMPONENTE ASOCIATIVIDAD Y REQUISITOS LEGALES**  US$79,623.03 |  |  |
| Facilitación y fortalecimiento de GE´s | * 10 Grupos Empresariales fortalecidos (que han culminado las etapas de sensibilización, organización y formalización, gestión y consolidación). | * 10 Grupos Empresariales en diferentes etapas de fortalecimiento: 1 GE consolidado, 4 GE´s en la etapa de gestión y 5 GE´s en la etapa de organización y formalización. * Se han identificado 214 empresas potenciales beneficiarias y se han iniciado el proceso de sensibilización y organización de 22 nuevos grupos empresariales. |
| Facilitación y fortalecimiento de la “cadena” de valor de la rosquilla (ARSO) | * La ARSO formalizada, con procesos operativos, administrativos en funcionamiento y con capacidad técnica, financiera y sostenible. | * La ARSO formalizada, con procesos operativos, administrativos en funcionamiento y con capacidad técnica y financiera y auto sostenible. |
| Intercambios empresariales para la transferencia de conocimiento y experiencias | * + 6 intercambios por Grupo Empresarial | * 1 - Los GE´s de Alauca y Oropolí - con - GE Danlí y El Arenal (en organización y producción). * 1- El GE Alianza – con – Fabrica de Rosquillas El Hornero (producción y procesos de exportación). * 3 - GE´s Las Animas, Danlí y El Arenal – con – La Fábrica de Tabaco Paraíso Cigars (sistemas de control de calidad). * 1 - GE Danlí – con – fabrica de rosquillas de Nicaragua (innovación en nuevos productos). * 3 - GE´s Alianza, El Arenal , Oropolí y Alauca – con – Fabrica de Rosquillas Angélica (Programa de Educación Financiera) * 2 - GE´s Renacer y Escobas Amarillas – con – GE El Arenal (en organización y producción). * 9 - Compartir la experiencia de la ARSO – con – empresas de rosquillas de Nicaragua, en Danlí (9 visitas). * 1 - Compartir la experiencia de la ARSO – con – empresas fabricantes de rosquillas de Sabana Grande y Olancho, en Danlí (experiencia de eco - hornos). * 1 - Compartir la experiencia de la ARSO – con – agroempresarios de Yoro (experiencia organizativa y de producción). |
| Preparación de propuestas para la captación de fondos en beneficio de los actores de la “cadena” (empresas, GE´s y ARSO) | * Al menos 15 propuestas para la captación de fondos en beneficio de los actores de la “cadena” (empresas, GE´s y ARSO), y al menos una concretizada. | * + 6 planes de inversión grupales sometidos a la Secretaría Técnica de Cooperación   + 3 propuestas de proyectos para el fortalecimiento de la “cadena” presentadas a otros organismos de financiamiento. |
| Reforzar la capacidad técnica, operacional y financiera de la ARSO | * Estrategia de capitalización definida, aprobada e implementada en el corto plazo y mediano plazo. * Un software contable para el manejo de proyectos de cooperación. * Un plan de servicios para áreas prioritarias elaborado conjuntamente con los miembros. | * + Se ha contratado una nueva gerente que ha iniciado el proceso de reflexión sobre la situación actual para la implementación de medidas para el fortalecimiento y sostenibilidad de la ARSO en términos de: * Diseño de un plan de servicios para áreas prioritarias y de cobro por estos, elaborado conjuntamente con los miembros. * Sistemas e instrumentos de capitalización definidos * Ajustar el plan de capitalización con la JD y lograr su aprobación * Iniciar la implementación y realizar los ajustes. * Gestiones para el establecimiento de un sistema contable para el manejo de proyectos de cooperación. |
| Promover la apropiación y compromiso interno de los miembros hacia el fortalecimiento y consolidación de la ARSO | * Membrecía de la ARSO aumentada en un 25% a fines del 2010. * Aportaciones individuales de la membrecía aumentadas en 100% a fines del 2010 (actualmente el aporte de los socios es de L. 50.00 mensuales). * Sistema de responsabilidad y participación efectiva de los miembros de la ARSO, promovido y aplicado. * Programa de visitas de sensibilización y promoción de la relevancia de la ARSO, y aumento del espíritu de pertenencia a la Asociación, implementado. * Comités de trabajo para el seguimiento de las áreas prioritarias creados y en funcionamiento. | * Actualmente la ARSO cuenta con 190 miembros y se han identificado 114 posibles nuevos miembros (60% de la membrecía actual) que están siendo sensibilizados para su afiliación, esperándose que 30 de ellos podrán estar afiliados a fines del 2010. * Se programa elaborar una propuesta para aumento de las aportaciones individuales a la Asamblea a realizarse próximamente. Así mismo en esta asamblea se discutirán los otros indicadores de esta actividad. |
| Asesoría para la constitución de empresas. | * 90 empresas han recibido asesoría y acompañamiento para la legalización de sus emprendimientos. | * 90 empresas conocen los mecanismos de legalización, sus responsabilidades y beneficios y están dispuestas a legalizarse, sin embargo únicamente 45 reúnen las condiciones necesarias para formalizarse. |
| Asesoría para el cumplimiento de requisitos comerciales. | * Trámite de código de barra, licencia sanitaria, registro sanitario, etiqueta nutricional y otros requisitos comerciales facilitados para 26 empresas. | * 62 empresas han recibido asesoría para tramitar y obtener el código de barra, licencia sanitaria, registro sanitario, etiqueta nutricional y otros requisitos comerciales. Sin embargo solo 26 empresas lo han logrado y obtienen beneficios de esto. |
| Asesoría para el establecimiento de contratos de compra – venta y cartas de entendimiento. | * + Asesoría y apoyo a las empresas para lograr acuerdos de compra y venta que garanticen el suministro o ventas de las empresas en forma adecuada y sostenible en el 40% (33 de 84) de los empresarios que realizan transacciones en el mercado. | * + Tres empresas tienen acuerdos o entendimientos y se han realizado gestiones con proveedores de lácteos (5)[[18]](#footnote-18) y maíz (16)[[19]](#footnote-19) para formalizar la provisión de materia prima para la producción de rosquillas. Se espera que al finalizar el proyecto el 90% de las empresas conocen los beneficios y limitaciones de formalizar sus transacciones y comprenden el alcance de la responsabilidad mutua. |
| Asesoría para el cumplimiento de leyes laborales y salud ocupacional | * 5 empresas cuentan con un reglamento interno de trabajo y otras cuyo número de empleados supere el nivel establecido por el Código de trabajo. | * Existen 2 empresas que tienen reglamento interno de trabajo y se pretende desarrollar este instrumento para 3 empresas adicionales más todas aquellas que tengan un número de empleados igual o mayor al mínimo establecido por el código de trabajo vigente. |
| Apoyo al otorgamiento de créditos por APAGUIZ | Se han ajustado las condiciones de crédito para adaptarlas a las características de la demanda de los beneficiarios del crédito (APAGUIZ). | Se han adaptado las condiciones financieras y de garantía para responder mejor a las necesidades de los beneficiarios y es necesario continuar monitoreando la demanda y colocación del crédito a fin de garantizar una plena utilización de los fondos disponibles, incluyendo la adaptación de las asignaciones por tipo de préstamo de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios. |
| Promoción y colocación de créditos | * + 90 empresas conocen los mecanismos y requisitos y condiciones de los créditos de la Cooperativa APAGUIZ y otras fuentes, están dispuestos y tienen condiciones financieras y de garantía para obtener financiamiento. | * + 45 empresas conocen las condiciones de crédito de APAGUIZ y se ha iniciado el proceso de preparación de la documentación necesaria para la obtención de los créditos. |
| Facilitación de los requerimientos crediticios | * + Preparar toda la documentación requerida para obtención de créditos para 71[[20]](#footnote-20) empresas y hacer la gestión con la institución financiera, dar seguimiento y monitoreo de la aplicación de los fondos y los resultados obtenidos. | * + Se ha coordinado con la APAGUIZ la identificación de empresas que requieren préstamos y se ha cooperado en la preparación de 16 solicitudes de crédito y se programa preparar 49 proyectos de inversión para financiamiento.   + Se dará seguimiento y monitoreo a 75 operaciones de crédito y se gestionará junto a APAGUIZ la forma de cómo se cubrirán los costos de la ARSO en el desempeño de estas funciones y si fuera necesario se revisará los acuerdos establecidos. |
| **SUB-COMPONENTE DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACION**  US$16,830.69 |  |  |
| Levantamiento de la Línea de Base | * 1 Línea de base del proyecto elaborada. | * 1 Línea de base del proyecto elaborada. |
| Monitoreo de progreso y resultados hacia las metas establecidas | * 3 Informes anuales de seguimiento de resultados elaborados. | * Se han elaborado 2 informes de seguimiento y se programa del 3er informe requerido. |
| Medición de resultados e impacto del proyecto en términos de sus objetivos específicos perseguidos | * 2 evaluaciones de impacto realizadas (una intermedia y una final). | * Se está elaborando la evaluación intermedia y se programa la evaluación final del proyecto. |
| Sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas. | * 10 sistematizaciones realizadas, 9 sobre metodologías, instrumentos o experiencias y 1 sobre el proyecto mismo | * Se ha sistematizado la experiencia de la ARSO y se programa seleccionar la sistematización de algunas experiencias entre las siguientes: Aplicación práctica de BMP en microempresas, inserción empresarial, experiencias de asociatividad, buenas prácticas en la implementación de cadenas de valor, experiencias en apertura de mercado para microempresarias artesanales; en función de la disponibilidad de tiempo y fondos. |
| Promoción y colocación de créditos | * + 90 empresas conocen los mecanismos y requisitos y condiciones de los créditos de la Cooperativa APAGUIZ y otras fuentes, están dispuestos y tienen condiciones financieras y de garantía para obtener financiamiento. | * + 45 empresas conocen las condiciones de crédito de APAGUIZ y se ha iniciado el proceso de preparación de la documentación necesaria para la obtención de los créditos. |

3.15 El proyecto ha tenido una influencia directa en el desarrollo económico territorial, mediante su participación en el espacio de dialogo público – privado denominado Comisión de Dirección Estratégica y aportes para la definición de la Agenda de Competitividad Territorial (ACT) de la Unidad de Desarrollo Económico Local (UDEL). Así mismo el proyecto ha logrado movilizar la participación de diversas instituciones públicas y privadas en beneficio de los objetivos perseguidos. En particular se señalan, entre otras, las siguientes:

* Unión Europea a través del Proyecto FORCUENCAS.
* Visión Mundial a través del Programa de Desarrollo de Área DA (PDA) San Matías
* United Way International – Citi Group Foundation
* Agencia Católica Irlandesa (TROCAIRE)
* Departamento de Regulación Sanitaria / Secretaria de Salud Pública
* Secretaría de Industria y Comercio / Sub – secretaria de la MIPYME
* Secretaria de Planificación y Cooperación Externa
* Cámara de Comercio e Industrias de Danlí (CCID)
* Cámara de Comercio de Tegucigalpa
* Secretaria de Agricultura y Ganadería
* Las municipalidades de Danlí, San Matías, Teupasentí, Oropoli y Alauca.
* El Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología (COHCIT)
* Bancos privados y la Cooperativa APAGUIZ
* Cámara de Turismo de Danlí
* Festival Nacional del Maíz (FESTINAMA)

3.16 Este conjunto de instituciones han apoyado, de una forma u otra, la ejecución del proyecto, constituyendo de esta manera una experiencia positiva para la continuidad del proyecto y para acciones futura en otras cadenas. Por otra parte, empresas y productores de otras localidades fuera del área del proyecto, también se han beneficiado de las experiencias promovidas por Swisscontact y la ARSO.

3.17 En el caso de APAGUIZ, después de varios intentos de agilizar y eficientizar la colocación de los créditos cuya baja utilización derivaba de la alta tasas de interés cobradas y por otras condiciones crediticias poco favorables a las empresas beneficiarias, el 15 de Mayo de 2010 se procedió finalmente a modificar los parámetros del Componente de Financiamiento solicitado por APAGUIZ desde mediados de 2009, como resultado del cual se ha registrado una mayor demanda por créditos y colocaciones. De esta manera, la aparente poca agresividad de APAGUIZ desde el inicio del proyecto con el primer desembolso en 21 de Noviembre de 2007 por US$30,000.00, solo a fines de 2009 (21 de Diciembre de 200) pudo la Representación efectuar el segundo desembolso también por $30,000.00. En la actualidad, pese a que APAGUIZ ya había aprobado en 26 de Abril de 2010 quince créditos por US$98,597.30 (de los cuales US$90,000.00 con cargo a los fondos del BID) y tenía bajo consideración cuatro solicitudes por aproximadamente $25,000.00, la Representación no está en posición aún de proceder a un tercer desembolso en vista de que la mora en los créditos con cargo al BID excede el máximo establecido contractualmente (5.2%). Según conversaciones mantenidas con la Gerencia de APAGUIZ a mediados de Mayo, se esperaba que esta situación fuera solucionada brevemente.

3.18 De acuerdo con la información suministrada por APAGUIZ en el contexto del cuestionario desarrollado, varios factores de orden externo e interno han afectado la eficiencia en la colocación de los fondos disponibles, a saber:

* **Factores externos:**
* Recesión económica
* Crisis política
* Fluctuaciones en el mercado de rosquillas (internacional y nacional)
* Dificultad de Swisscontact para identificar y plantear adecuadamente los sujetos de crédito
* Falta de garantía reales que respalden los créditos
* Poco conocimiento de los beneficiarios sobre las bondades del proyecto
* Tasa inicial del 19% poco atractiva
* Falta de capacitación por parte de las partes relacionadas (BID y Swisscontact)
* **Factores internos**
* Tardanza en entender el espíritu del proyecto debido a la poca información disponible y pensamiento un tanto reservado de los directores de APAGUIZ
* Falta de planteamientos alternativos a la falta de garantía y otros problemas de elegibilidad de los usuarios del crédito

3.19 Cabe mencionar que la naturaleza del proyecto y de los procedimientos a seguir por APAGUIZ fueron ampliamente clarificados por la Misión especial de la Representación en Enero de 2010, esperándose como resultado una agilización en la colocación de los créditos, que según opinión de la Gerencia de APAGUIZ todos los fondos serian colocados a finales del año. Sin embargo, hay varios factores que podrían afectar la colocación oportuna de los fondos por APAGUIZ.

3.20 La composición porcentual de los créditos según destinos-infraestructura, equipos y capital de trabajo- fijada en el Anexo Único del convenio no corresponde a la demanda potencial de crédito que está más concentrada en las necesidades de capital de trabajo y no en infraestructura y equipo, como establecido en el convenio. Si bien la Sede es de opinión que no es necesario ni conveniente proceder a una más modificación del convenio para eliminar esta condición restrictiva e inflexible por el tiempo que requeriría, es bien probable que APAGUIZ tenga que solicitar una transferencia en el destino de los créditos, lo que podría atrasar la ejecución de este componente. Por otro lado, los créditos con cargo al aporte de APAGUIZ no llegan aún al 10%, lo que forzará a un mayor nivel de utilización de estos fondos en lugar de los del BID. Asimismo, las necesidades de financiamiento de capital de trabajo cubiertas hasta el momento con la contraparte (3 créditos por un total de menos de US$4,000.00), son por montos relativamente pequeños y por lo tanto no tiende a llegar a una cifra significativa en relación a la futura colocación de los fondos de APAGUIZ.

3.21 Las posibilidades de utilización de los fondos tanto del BID como de la contraparte también estará afectada por la capacidad de Swisscontact de generar un elevado número de proyectos bien formulados y que cuenten con la garantía adecuada en conformidad con los requerimientos de APAGUIZ. En este sentido, si bien APAGUIZ ha aceptado la garantía solidaria en un caso hasta el momento (otro en consideración), este instrumento no es de amplio uso entre los usuarios del crédito ni parecería que hay suficiente disposición para participar en un esquema de garantía solidaria. Igualmente, el tamaño promedio de los créditos de APAGUIZ en el proyecto es relativamente pequeño, no llegando a US$7,000.00. A este nivel promedio, significa que para colocar los saldos disponibles de unos US$400,000.00 se necesitaría de unos 50 o más proyectos bien formulados y sometidos por Swisscontact a APAGUIZ dentro del plazo para el ultimo desembolso vigente hasta 13 de Octubre de 2010, tarea no fácil de ser realizada con los recursos disponibles y alternativas de uso también prioritarias en el contexto de los objetivos perseguidos por el Componente de Cooperación Técnica bajo directa responsabilidad de Swisscontact.

3.22 En cuanto al desempeño de APAGUIZ en cumplir con las condiciones contractuales, se nota que hay varias cláusulas con incumplimiento, entre las cuales la presentación oportuna de Informes de Progreso. La presentación de este informe hubiera facilitado una discusión más efectiva sobre el desempeño de APAGUIZ y la implementación oportuna de medidas correctivas.

**IV.EFECTIVIDAD EN LOS RESULTADOS**

4.01 En este acápite se analiza los resultados en función del propósito del proyecto y de los productos de los distintos componentes logrados hasta la fecha tomando como base los indicadores del Marco Lógico establecidos para la fecha del último desembolso fines del proyecto (13 de Abril de 2011). Como se indicará más abajo, la realidad encontrada durante la ejecución difiere en algo de los elementos de conceptualización y diseño del proyecto en 2006/2007, lo que ha llevado a la necesidad de revisar el Marco Lógico para reflejar la nueva situación (Anexo 6). Esta revisión del Marco lógico en cuanto a los indicadores ha sido realizada en forma conjunta con el Coordinador del Proyecto y la Gerente de ARSO y refleja algunas modificaciones sin, no obstante, cambiar la esencia de proyecto en cuanto a los objetivos generales y específicos.

**Componente de Cooperación Técnica**

* + - 1. **Resultados a nivel de los sub-componentes**

**Producción**

4.02 El Cuadro 6 abajo muestra los resultados logrados hasta Mayo 12 de 2010 en relación a los niveles registrados en la línea de base elaborada a principios de 2008 (con datos de 2007) correspondientes al Sub-Componente de Producción establecidos para el termino del proyecto en 13 de Diciembre de 2010 (fecha original del último desembolso) y modificados, en algunos casos, para reflejar un entorno actualizado del proyecto. Se nota que la producción de las empresas de rosquillas ha aumentado en un 49% en la meta programada en relación al nivel registrado en la línea de base elaborada en 2007 (de 750,000 rosquillas por día a 1,050,000). Dicho aumento se debió tanto a la incorporación de la producción de nuevas empresas al proyecto como del aumento de la productividad promedio medida en unidades producidas por mes por empleado de 42% frente a un incremento proyectado originalmente de 30% en relación a la línea de base (16,038 unidades a 22,741). Mientras los resultados logrados en los otros indicadores son satisfactorios, la implementación de BPM está muy por debajo de la meta (60% de las empresas con BPM implementadas totalmente) . Esta situación fue notada por la Representación en una Misión de seguimiento, la que solicitó a Swisscontact someter un Plan de Implementación de BPM para lo que resta del periodo de desembolso del proyecto. Dicho Plan fue sometido por Swisscontact pero sería conveniente que fuera revisado a raíz de los resultados de esta evaluación.

**CUADRO 6**

**RESULTADOS LOGRADOS EN EL SUB-COMPONENTE DE PRODUCCION**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUB-COMPONENTE PRODUCCION** | **INDICADOR DE RESULTADOS EN RELACION A LA LINEA DE BASE (2007)** | **LOGROS**  **A Mayo 12 de 2010** |
| Capacidad, productividad, calidad y diversidad de la producción aumentada y mejorada. | * La capacidad de producción de las empresas de rosquillas aumenta a 756,000 rosquillas por día[[21]](#footnote-21). * La productividad promedio (16,038 unidades producidas por mes por empleado[[22]](#footnote-22)) de las empresas se incrementado en un 30%. * Al menos dos nuevos productos desarrollados, incluyendo el estudio de mercado, desarrollo del prototipo y el registro de la marca. * 20 diseños de flujos de proceso y plantas de proceso (impacto ambiental y seguridad industrial en sus procesos productivos). * Al menos un 60% de las empresas (31 de 52) han implementado totalmente BPM en sus procesos productivos. | * La capacidad de producción aumentó en 39% (1,050,000 rosquillas diarias) respecto a la meta inferida. * La productividad promedio alcanzó 22,741 unidades producidas por mes por empleado, correspondiendo a un incremento de 42%[[23]](#footnote-23). * 4 nuevos productos desarrollados para el mercado (rosquilla grande para postre en miel, rosquilla rellena, mini rosquillas y hojaldras mixtas y la formulación de rosquillas Danlí). * Se desarrollaron 9 diseños de flujos de proceso y 21 planos de plantas de proceso (30 en total). * El 62% de las empresas (43 de 69) han aumentado el nivel de implementación BPM en un promedio ponderado de 36%[[24]](#footnote-24) (25 empresas aumentaron en 29 puntos porcentuales y 18 aumentaron en 46 puntos porcentuales). |

**Administración/gestión de negocios**

4.03 El Cuadro 7 contiene las metas para fines del proyecto y los resultados logrados a Mayo 12 de 2010 en el Sub-Componente de Administración/gestión de negocios. De acuerdo con estas cifras, la utilidad promedio anual de las empresas de rosquillas aumentó en un 48% en relación a la línea de base frente a una meta de 30% de aumento, llegando a US$8,269.83 en Mayo 12 de 2010. Las otras metas fueron también alcanzadas en forma satisfactoria, o excedieron la meta original como en el caso del número de empresas con planes de negocios elaborados. En términos cualitativos, se ha notado una habilidad adecuada de las propietarias en la conducción de sus negocios, conocimiento de sus costos y posible demanda y precios de venta en distintos mercados, todo lo cual les ayuda a planear sus actividades de producción y de comercialización.

**Cuadro 7**

**RESULTADOS LOGRADOS EN EL SUB-COMPONENTE DE ADMINISTRACION/GESTION DE NEGOCIOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUB-COMPONENTE ADMINISTRACION/GESTION DE NEGOCIOS** | **INDICADOR DE RESULTADOS**  **EN RELACION A LA LINEA DE BASE (2007)** | **LOGROS**  **A Mayo 12 de 2010** |
| Eficiencia en el uso de los recursos y las habilidades y capacidades de gestión desarrolladas y mejoradas. | * La utilidad promedio anual de las empresas (US$ 7,522)[[25]](#footnote-25) de la “cadena” aumenta en un promedio de 30% (a US$ 7,244.00). * La rotación de empleados al interior de las microempresas de rosquillas (5%, 14 de 276) ha disminuido 30%. * 52 empresas han mejorado sus sistemas de organización e implementan sistemas contables adecuados. * 57 empresas (incluyendo de rosquillas, lácteos y maíz) cuentan con plan de negocios. * Los empresarios han mejorado sus habilidades para manejar los negocios. | * La utilidad promedio anual de las empresas de rosquillas aumento en 48% (a US$ 8,269.83)[[26]](#footnote-26),[[27]](#footnote-27). * La rotación de empleados al interior de las microempresas de rosquillas ha disminuido X%. * 52 empresas mejoraron la gestión de sus emprendimientos y 50 implementan sistemas contables adecuados. * 63 empresas (incluyendo 5 de lácteos y 1 de maíz) cuentan con plan de negocios. * Cualitativamente de las entrevista y reuniones efectuadas con las empresas se observó mayores niveles de habilidad en el manejo de sus negocios, sobre todo consideran que utilizan la información contable, los planes de negocios, participan en las reuniones inter-empresariales y en los programas de capacitación como mecanismo de aprendizaje. |

* 1. **Mercadeo y comercialización**

4.04 El Cuadro 8 contiene los resultados logrados en relación a este Sub-Componente. En líneas generales, las ventas de las empresas de rosquillas aumentaron el 26% en relación al valor computado en la línea de base (2007), por debajo de la meta de crecimiento del 30% establecido en el Marco Lógico. Como se indicó anteriormente las ventas de rosquillas han disminuido sensiblemente debido a la crisis política y a la recesión económica, tanto en los mercados internos como externos. Dos de los importantes productores de rosquillas que habían logrado exportar a los Estados Unidos, tuvieron que reprogramar sus ventas dando mayor énfasis al mercado interno, pero aún así las ventas totales de rosquillas disminuyeron significativamente en 2009/2010, aunque todavía se encuentran a un nivel superior a las ventas registradas en la línea de base. Por otro lado, Swisscontact no pudo aún proceder con el otorgamiento del Sello de calidad como un instrumento para reforzar la demanda, esperándose que lo pueda hacerlo una vez se logre un mejoramiento en las condiciones de salubridad y inocuidad de las empresas. Sin embargo, habría que notar que varias empresas han sido aprobadas por Swisscontact para producir y mercadear bajo la Marca colectiva “Danlí” de más alto estándar de calidad.

**Cuadro 8**

**RESULTADOS LOGRADOS EN EL SUB-COPOMENTE DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUB-COMPONENTE MERCADEO Y COMERCIALIZACION** | **INDICADOR DE RESULTADOS**  **EN RELACION A LA LINEA DE BASE (2007)** | **LOGROS**  **A Mayo 12 de 2010** |
| Nuevos productos y mercados desarrollados y consolidados | * Las ventas totales anuales de las empresas de rosquillas (US$ 902,750[[28]](#footnote-28)) se han incrementado en un 30% (a US$ 1,173,575). * La participación en el mercado nacional (31%) a aumentado en 40%. * Las ventas anuales en el mercado local (US$ 298,836.88[[29]](#footnote-29)) se han incrementado en 25%. * 8 empresas reciben certificado del sello de calidad[[30]](#footnote-30). | * Las ventas totales[[31]](#footnote-31) en el 2009 fueron de US$ 1,480,718, un aumento de 26%.   .   * La participación actual en el mercado nacional de las empresas de rosquillas de Danlí es 44%, lo que representa un incremento de 42%[[32]](#footnote-32). * Las ventas anuales en el mercado local incrementaron en x% (US$X ) * 11 empresas producen un producto estándar para la marca colectiva “Danli”, a partir de la Norma de la Rosquilla (en fase final de aprobación), y en proceso de preparación para obtener el sello de calidad de la ARSO. |

* 1. **Asociatividad y requisitos legales**
  2. En el Cuadro 9 se muestran los resultados logrados en este Sub-Componente. Se señala que, en líneas generales se han logrado las metas establecidas, habiéndose alcanzado también reforzar la articulación entre algunos proveedores, productores y distribuidores. Asimismo, a través de la ARSO, como institución representativa de los varios actores relacionados con la producción de rosquillas, se ha logrado una importante participación en distintos foros locales como nacionales. En particular, se registra la participación de la ARSO en la Unidad de Desarrollo Local del Danlí de significativa proyección para el desarrollo local. De la misma manera, se registra el gran número de empresas de rosquillas (32) que ya han sido legalizadas, de las cuales 24 producen bajo la marca colectiva “Danlí”. Cabria indicar que el proceso de legalización es arduo y requiere de significativos aportes de las empresas para el pago de licencias y otros instrumentos que les permitan operar formalmente y comercializar sus productos en puntos de venda más expresivos, como los supermercados y aun exportar.

**Cuadro 9**

**RESULTADOS LOGRADOS EN EL SUB-COPOMENTE DE ASOCIATIVIDAD Y REQUISITOS LEGALES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUB-COMPONENTE MERCADEO Y COMERCIALIZACION** | **INDICADOR DE RESULTADOS**  **EN RELACION A LA LINEA DE BASE (2007)** | **LOGROS**  **A Mayo 12 de 2010** |
| 1. Relaciones, la cooperación y la asociatividad de los actores de la “cadena”, establecidas y reforzadas | * Se han formado y consolidado 10 Grupos Empresariales (GE) con estructura organizativa, planes de negocios y capacidad de autogestión. * La “cadena” de rosquillas ha logrado mayor inserción en los distintos foros de discusión sobre el desarrollo de la comunidad y con otras instituciones de servicio (tecnológico, social y económico). | * Se han formado y consolidado 10 Grupos Empresariales (GE) con estructura organizativa, personería jurídica, reglamento interno, planes de mejoramiento conjunto, planes de negocios y capacidad de autogestión. Además se ha iniciado el proceso de sensibilización y organización de 7 grupos empresariales adicionales. * La “cadena” de rosquillas tiene representación en la Unidad de Desarrollo Económico Local de Danlí, y han sido tomadas en cuenta en foros organizados por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAM). |
|  | * Se ha fortalecido la articulación (relaciones asociativas, acuerdos de confianza y coordinación entre actores) de las empresas de la “cadena” de rosquillas con un 25%[[33]](#footnote-33) de los mismos operando con acuerdos de compra y venta, cartas de entendimiento y contratos. | * Articulación de 10 grupos empresariales, 5 productores de lácteos, 16 productores de maíz, un proveedor de margarina, 3 proveedores de empaques (2 de bolsas y 1 de cajas), 2 proveedores de panela, 2 proveedores de etiquetas, 2 diseñadores gráficos de etiquetas, un laboratorio (etiquetas tradicionales), 5 organizaciones financieras, 4 distribuidores y 116 puntos de venta nuevos clientes y, además 2 empresas de servicios legales para la “cadena”. Sin embargo se está enfatizando las relaciones asociativas y acuerdos de confianza, coordinación y otros mecanismos más conducentes con la cultura de los beneficiarios y naturaleza del negocio; y acuerdos formales a través de la ARSO, promoviendo una cultura de responsabilidad mutua. |
| 2. Requisitos legales para la formalización de los negocios promovidos y cumplidos. | * Al menos 60% de las microempresas (31 de 52) se han legalizado (constitución legal y marca registrada). | * 32 empresas se han constituido legalmente y de estas 24 tienen marca registrada, que corresponde a un 35% de las 90 empresas beneficiadas por el proyecto. |

* 1. **Seguimiento, monitoreo y evaluación**

4.06 El Cuadro 10 contiene los logros del proyecto en este Sub-componente, el cual indica que Swisscontact ha logrado cumplir con las metas establecidas en los indicadores correspondientes.

**Cuadro 10**

**RESULTADOS LOGRADOS EN EL SUB-COPOMENTE DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACION**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SUB-COMPONENTE MERCADEO Y COMERCIALIZACION** | **INDICADOR DE RESULTADOS**  **EN RELACION A LA LINEA DE BASE (2007)** | **LOGROS**  **A Mayo 12 de 2010** |
| Sistema de seguimiento, monitoreo, evaluación y sistematización desarrollado e implementado | * Sistema de seguimiento y monitoreo en operación a partir del 2008. * Al final de año 3, documento de lecciones aprendidas del proyecto elaborado y socializado. | * Sistema de seguimiento y monitoreo implementado en abril de 2008. * Documento de sistematización de la ARSO elaborado. |

1. **Resultados a nivel del objetivo especifico**

4.07 El proyecto tiene como propósito mejorar la competitividad, los ingresos, las condiciones de salubridad e inocuidad de la producción y laborales en las microempresas integradas en la “cadena” de valor de rosquillas del departamento de El Paraíso.[[34]](#footnote-34) En el Cuadro 11 abajo se indican las metas establecidas y adicionadas por esta evaluación para el final del proyecto y los resultados alcanzados en relación a la línea de base. Cabe señalar que el número de empresas apoyadas por el proyecto es mayor que el programado (90 empresas contra 84), aunque el numero de proveedores de maíz sea inferior (16 contra 20 programados). De igual manera, el incremento en la producción promedio anual por empresa de 75% en relación a la línea de base excedió el aumento proyectado de 30%. Sin embargo, las metas de crecimiento establecidas para el aumento de los ingresos, los salarios, empleo, beneficios de los empleados y número de empresas con licencia y registro sanitario (sin los cuales las empresas no pueden operar en el mercado formal), no fueron aún alcanzadas. Con la excepción de la meta de ingresos, es probable que no se logre las otras metas al final del proyecto en Abril 2011. En gran medida, esta situación resulta de factores externos al proyecto, como son las dificultades enfrentadas por las empresas con la reducción de sus ventas por razones ya comentadas.

**Cuadro 11**

**Resultados alcanzados a nivel del objetivo especifico (propósito) del proyecto**

|  |  |
| --- | --- |
| **METAS DEL PROYECTO A NIVEL DE SU OBJETIVO ESPECIFICO (PROPOSITO)** | **LOGROS A MAYO 12 DE 2010** |
| * Se han incorporado 84 micros y pequeñas empresas de la “cadena” de la rosquilla (52 de producción de rosquillas, 20 proveedoras de maíz, 7 proveedoras de lácteos, y 5 dedicadas a la comercialización). * La producción anual promedio por empresa de rosquillas (262,174[[35]](#footnote-35)) aumenta en 30%. * Los ingresos anuales promedio de las empresas (US$ 19,712[[36]](#footnote-36)) aumentan un 30%. * El ingreso promedio por día de los empleados (US$ 4.5[[37]](#footnote-37)) de las microempresas de rosquillas aumentan en 30%. * Al menos 20 empresas obtienen licencia sanitaria y registro sanitario[[38]](#footnote-38). * 300 nuevos empleos generados (temporales y permanentes, H y M) * El 80% de los empleados totales (454= 154 línea base + 300 nuevos empleos) cuentan con mejores beneficios laborales. | * Se ha logrado apoyar a 90 empresas de la “cadena” de rosquillas (64 productoras de rosquillas, 16 proveedores de maíz, 6 proveedoras de lácteos (incluyendo COAPUL) y 5 dedicadas a comercialización * La producción promedio anual por empresa aumentó en 775,026 (75%) * Los ingresos anuales promedio por empresa llegaron a $43,501, equivalentes a un aumento de $23,789 (21%) * El ingreso promedio por día de los empleados se mantuvo en US4.47[[39]](#footnote-39)      * 10 empresas han obtenido licencia sanitaria y 8 registros sanitarios * 120 nuevos empleos generados (temporales y permanentes, H y M) * 274 (60%) empleados con mejores beneficios (bonos, capacitación, alimentación, vacaciones, seguro social, aporte para gastos médicos, préstamos y regalo de productos). El aumento de los beneficios en relación a la línea de base se dio en 120 empleados |

4.08 Como parte de esta evaluación, se ha hecho un análisis telefónicamente de los resultados logrados a Mayo 12 en una muestra representativa de 31 empresas con informaciones comparables, contra indicadores de fines de Abril de 2008 según datos recogidos por una encuesta de Swisscontact como parte de su sistema de seguimiento y monitoreo de resultados. Dicho análisis se basó en una encuesta a 31 empresas dando como resultado lo siguiente (Cuadro 12):

**Cuadro 12**

**Resultados logrados en Mayo de 2010 contra valores encuestados en Abril de 2008**

**(Valores promedio de 34 empresas)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Abril 2008** | **Mayo 2010 \*** | **Diferencia** |
| Producción anual (unidades) | 1,250,852 | 1,098,212 | -152,640 |
| Producción por día ($L) | 6,340.00 | 5,248.53 | -1,091.47 |
| Ventas anuales ($L) | 687,509.00 | 846,758.00 | 202,335.00 |
| Utilidades ($L) | 221,915.00 | 288.915.00 \*\* | 66,824.61 |
| Número de empleados (P y T) | 248 | 226 | -22 |
| Número de empleados por día trabajado | 6 | 7 | 1 |
| Producción por día por empleado ($L) | 1,043.79 | 750.65 | -292.90 |
| Productividad por mes por empleado ($L) | 11,068.54 | 8,127.01 | -2,941.53 |
| Salario diario por empleado ($L) | 164 | 161 | -3 |
| Número de empresas con personería jurídica | 24 | 27 | 3 |
| Número de empresas con permiso de operación | 10 | 13 | 3 |
| Numero de marcas registradas | 18 | 21 | 3 |
| Número de empresas con registro sanitario | 9 | 9 | 0 |

Nota: \*Corresponde a estimación anual en base comportamiento 4 primeros meses. \*\* Valor estimado en base a 31 empresas

* 1. Se nota de las cifras anteriores que con la excepción de las ventas anuales promedios que registro un aumento de casi 30%, todos los otros indicadores en Mayo de 2010 se situaron en el nivel inferior al registrado por estas 31 empresas, especialmente la productividad promedio por mes por empleado y producción promedia por día, como resultado de un menor número de días trabajado. Como se explicó anteriormente, esta situación se debe a factores externo fuera del control del ejecutor. Asimismo, las mayores ventas en términos de valor se explica también por mejores precios recibidos por algunos productores de sus ventas a supermercados y otros puntos de venta que ofrecen mejores precios pero que requieren mayor calidad.[[40]](#footnote-40)
  2. A los efectos de verificar el impacto del proyecto en las empresas, se ha clasificado las empresas en tres Grupos, el primer (Grupo A) con las empresas que han recibido una dosis de asistencia más intensiva, seguido por empresa con asistencia mediana (Grupo B) y por empresas identificadas (Grupo C) pero que aún no han sido objeto de apoyo por el proyecto. El Cuadro 13 contiene la situación actual en cada uno de estos Grupos en relación al conjunto de indicadores seleccionados de la última encuesta realizada por Swisscontact en Mayo de 2010. Como se puede ver, las empresas del Grupo A muestran mejores indicadores que los de los otros Grupos que han recibido menos asistencia del proyecto, evidencia así el positivo impacto que ha tenido sobre el desempeño de ellas en términos relativos. Al mismo tiempo, los valores, aunque más elevados en el caso de las empresas del Grupo denotan importantes déficits y oportunidades de mejora.

**Cuadro 13**

**Indicadores de desempeño según Grupos de empresas con diferente intensidad de asistencia del proyecto**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **GRUPO A** | **GRUPO B** | **GRUPO C** |
| **Anos promedios de operación** | 15 | 17 | 17 |
| **Personería jurídica (Si)** | 85% | 50% | 17% |
| **Permiso de operación de la planta (Si)** | 65% | 8% | 0% |
| **Registro sanitario (Si)** | 65% | 3% | 0% |
| **Licencia sanitaria (Si)** | 4% | 3% | 0% |
| **Volumen de producción (Promedio de unidades por semana)** | 5,345 | 2,395 | 4,366 |
| **Problemas de abastecimiento de materia prima (Si)** | 47% | 85% | 35% |
| **Área de la planta de producción (m2)** | 113 | 35 | 30 |
| **Planta en la casa (Si)** | 29% | 75% | 50% |
| **Usa materia de higiene (Si)** | 88% | 30% | 30% |
| **Usa redecillas (Si)** | 29% | 25% | 0% |
| **Usa mascarillas (Si)** | 12% | 8% | 0% |
| **Promedio de número de días por semana trabajados** | 3 | 2 | 1 |
| **Promedio de empleados** | 13 | 4 | 3 |

1. **Probabilidad de lograr plenamente los resultados esperados**

4.11 El pleno logro de los objetivos específicos del proyecto y de sus componentes, aunque posible en lo que resta del proyecto en términos de fondos y tiempo, requerirá un gran esfuerzo de parte de Swisscontact, especialmente en crear una capacidad técnica y operativa en la ARSO y en completar en forma efectiva las articulaciones entre los distintos miembros del sector de producción de rosquillas. En contra de esta posibilidad están los escasos recursos aún disponibles, el poco tiempo hasta el último desembolso y la baja probabilidad de que Swisscontact/APAGUIZ lleguen al nivel de colocaciones de crédito previsto. En contraste, está el fuerte compromiso y motivación de Swisscontact de lograr todos los objetivos perseguidos por el proyecto, así como la posibilidad de reorientar el foco de los esfuerzos a áreas más prioritarias y de importancia para el logro de los objetivos en el tiempo que resta de aquí hasta Abril 13 de 2011, fecha del último desembolso. De cualquier manera, tal como se indicó anteriormente, la gran mayoría de las metas del proyecto ya fue lograda, habiendo además un fuerte interés de las empresas en continuar recibiendo apoyo de Swisscontact/ARSO.

* 1. **Componente de Financiamiento**

4.12 Como se indicó anteriormente los resultados en términos de colocaciones de los fondos para crédito no han sido satisfactorios por las razones apuntaladas. Sin embargo, se espera que con las modificaciones contractuales realizadas, los créditos de APAGUIZ se incrementaran pero no al nivel programado para el final del periodo de desembolso actual. Es importante mencionar que los beneficiarios de los créditos de APAGUIZ, han expresado en el cuestionario elaborado para sus usuarios que la experiencia en las negociaciones y obtención de los créditos han sido excelentes. La plena utilización de los fondos, a nuestro entender, no se realizará en ausencia de una extensión en el periodo de desembolso, tal como se mencionó anteriormente.

**V. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

* 1. En el Documento de Préstamo (PR-3106), párrafo 2.7, página 6, se indica que “La sostenibilidad del proyecto viene dada por tres factores principales que, de mantenerse en el tiempo, asegurarán la consecución del **fin** del proyecto: A. la ampliación del capital de trabajo y crédito para las inversiones de las microempresas otorgará a las mismas la posibilidad de consolidar su cartera de clientes y proveedores y posicionarse mejor en el mercado local y regional; B. los conocimientos gerenciales y técnicos que puedan incorporar las microempresas les permitirá mejorar la calidad de sus productos y entrar a procesos de producción compatibles con las buenas prácticas, que cada vez más son exigidas por los acuerdos comerciales locales y regionales; y C. la conformación de la Asociación de Rosquilleros y empresas afiliadas como una entidad de interés regional que velará y asumirá las acciones provistas por la Cooperación Técnica. Cabria, pues analizar si estas condiciones están dadas y, si fuera el caso, recomendar posibles medidas que aumenten la probabilidad de que las acciones iniciadas por el proyecto sean sostenibles al terminar los fondos disponibles. Además de la sostenibilidad de la continuación de las acciones iniciadas por el proyecto referida anteriormente, otra dimensión de la sostenibilidad se refiere a la capacidad financiera de las empresas beneficiadas en realizar las inversiones necesarias, sobre todo aquellas relacionadas con la implementación de BPM y la obtención de licencias y registros sanitarios.
  2. En este sentido, aunque el consumo de rosquillas es bastante amplio, su crecimiento tanto a nivel local como nacional es relativamente lento, lo que a su vez condiciona mayores niveles de ventas de las empresas beneficiadas por el proyecto y de sus ingresos. Swisscontact está intentando apoyar las ventas de los productores de rosquillas y similares mediante las acciones realizadas por el Promotor de Ventas, entre las cuales cabe mencionar la apertura de nuevos mercados en centros urbanos en el interior del país y ventas a supermercados y otros puntos de venta en Tegucigalpa y otras localidades de mayor consumo. Asimismo, se ha promovido las exportaciones a Estados Unidos, con algún éxito y se contempla incursionar en el mercado regional, principalmente en El Salvador en donde se ha identificado una demanda potencial significativa de rosquillas y similares.
  3. No obstante, no hay una estrategia que permita vislumbrar mayores penetraciones de los productores en el mercado, ni instrumentos que promuevan tanto en el corto como mediano plazo un incremento significativo en las ventas e ingresos de los productores de rosquillas. El mercado internacional requiere de condiciones de salubridad, licencias y registros y calidad del producto que solo unas pocas empresas poseen. Asimismo son pocas las empresas que actualmente operan con contratos de venta y que tienen conocimientos del mercado suficiente para permitir mayores y sostenible ventas. Bajo estas condiciones, no es probable que la sostenibilidad financiera a nivel de las empresas esté garantizada como un todo.

**Crédito para ampliación del capital de trabajo e inversiones disponible**

* 1. Tal como se mencionó anteriormente, la colocación de los fondos en créditos para las empresas beneficiarias del proyecto no han alcanzado los niveles programados por las razones indicadas. Si bien las modificaciones introducidas para acelerar la utilización de los fondos ya ha dado lugar a un mayor nivel de colocaciones por APAGUIZ, no es probable que sean totalmente desembolsados dentro del periodo de desembolso vigente, por lo que las empresas no dispondrán de los fondos que necesitan para adecuar sus plantas y aumentar la producción. Cabe mencionar, sin embargo, que algunos de los empresarios han obtenido crédito de otras fuentes, incluso por parte de compradores, y que en 2 casos se han establecido relaciones de co- inversión en el negocio.

**Conocimientos gerenciales y técnicos sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) adquiridos e incorporados**

5.05 Pese al aumento de la producción y ventas en relación a los niveles de la línea de base (2007), la incorporación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) no ha alcanzado aun un nivel significativo. El número de empresas con licencia y registro de salubridad es todavía muy reducido en relación al universo de empresas atendidas, limitando por lo tanto la capacidad de penetración en segmentos de mercados más exigentes y con mejores precios, no obstante a que muchos de los empresarios muestran un alto espíritu empresarial y reconocen la importancia de la necesidad de implementación de BPM y conocimiento de los requisitos, pero para un cumplimiento satisfactorio se requiere de niveles de inversión considerables y superiores a la capacidad financiera de las empresas.

* 1. **Conformación de la ARSO**
  2. Entre los principales logros del proyecto a la fecha ha sido la creación y puesta en marcha de la ARSO. La ARSO es ampliamente reconocida entre las empresas de rosquillas y proveedores de insumo como resultado del modelo de implementación del proyecto adoptado por Swisscontact en desarrollar y promover entre toda la comunidad de rosquilleros la imagen de la ARSO. La membrecía de la ARSO ha aumentado año tras año y a fines mediados de Mayo de 2010 el número de empresas miembro de ARSO había llegado a 190.
  3. En realidad la ARSO solo existe en papel, si no fuera por las periódicas reuniones de la Junta Directiva. Los recursos propios de la ARSO son mínimos, consistiendo mayormente de las cuotas de los miembros, de bajo valor (aproximadamente US$2.5 mensuales), siendo que muchos de los miembros no pagan esta cuota mínima a pesar de demandar apoyo de la ARSO. Aún si todos los miembros estuvieran al día, el valor total de las cotas que recibiría sería del orden de $500 mensuales (en los primeros 4 meses de 2010, las aportaciones de los miembros fueron de solo US$152). Asimismo, la ARSO cobra una comisión de 12% sobre las ventas de la marca colectiva “Danlí” que realiza en nombre de los productores que no llega a generar para la ARSO más de $500, después de deducida la parte que corresponde al vendedor. Por otro lado, todo el personal, inclusive los honorarios de la Gerente y los gastos de alquiler de la oficina, son cubiertos por fondos provenientes del proyecto ya sea con cargo a los aportes del BID como de la contraparte. No obstante, resulta evidente que una eventual sostenibilidad del proyecto tiene que basarse en la ARSO asumiendo un rol más protagónico y relevante en beneficios de sus miembros mediante la prestación de servicios, cobrando por los mismos y contando con más recursos de la membrecía y mediante captaciones de fondos de otras agencias.

1. **LA VISION DE LA REPRESENTACION DEL BID EN HONDURAS**
   1. En respuesta (al 7 de Mayo de 2010) a un conjunto de preguntas en el cuestionario elaborado para la representación, los Especialistas encargados del monitoreo del proyecto, han indicado Swisscontact han cumplido con las condiciones previas en forma más rápida que otros ejecutores, pero que la entrega de los Informes de Progreso han sido sometidos con atrasos. En contraste, la situación reversa se ha dado con APAGUIZ, incluyendo no solo en lo relacionado con los Informes de Progreso, pero también en cuanto a los Informes Financieros y otros informes requeridos. Asimismo, se indica que mientras Swisscontact ha justificado el Fondo Rotario dentro de los plazos establecidos, no ha sido así en el caso de APAGUIZ.

* 1. En el caso de los Planes Operativos Anuales, Swisscontact no ha estado al día en algunas de las entregas. Además, se menciona que el proyecto en el Componente de Cooperación Técnica se encuentra con una ejecución presupuestaria atrasada en un 33% y en el caso del Componente Financiero el atraso es del 80%. En cuanto a las categorías de gasto, según la Representación el rubro que se encuentra más atrasado presupuestariamente es el de mercadeo.
  2. Por otra parte, las contrataciones de servicios de consultoría por Swisscontact se han realizado dentro de plazos razonables y que además la documentación de suporte ha sido adecuada. En cuanto a los sistemas de control fiduciario y de adquisiciones, se ha encontrado que los mismos son generalmente adecuados tanto en Swisscontact como en APAGUIZ, aunque existen algunas limitaciones que deben ser superadas.
  3. Desde el punto de vista de la eficiencia en la ejecución, la Representación considera que tanto en el caso de Swisscontact como APAGUIZ, la misma es satisfactorio, aunque con algunas limitaciones. De la misma manera, considera también que la coordinación entre Swisscontact y APAGUIZ se realiza eficientemente pero con baja efectividad. La efectividad del proyecto bajo responsabilidad de Swisscontact es considera adecuada tanto en cuanto al logro de los productos de los componentes cuanto del propósito.
  4. El diálogo tanto de Swisscontact como de APAGUIZ con la Representación se considera efectivo, siendo desempeño general del Componente de Cooperación Técnica considerado similar al de otros proyectos, pero no así el de APAGUIZ que se considera inferior.
  5. A partir de Agosto de 2008, el nuevo equipo responsable por el monitoreo del proyecto en la Representación del BID, inició una serie de diálogos con Swisscontact y con APAGUIZ seguido de varias misiones periódicas de seguimiento a la sede del proyecto en Danlí. Como resultado, se realizaron misiones de seguimiento y monitoreo de resultados y se definieron un conjunto de medidas correcticas para acelerar la ejecución y corregir las deficiencias observadas. Los planes de acción correspondientes fueron ampliamente discutidos y acordados con Swisscontact y APAGUIZ. En líneas generales, se ha observado que las medidas acordadas fueron o están siendo implementadas. Este más intenso seguimiento del proyecto en forma oportuna ha dado buenos resultados.

1. **LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRACTICAS**

7.01 Entre los campos de actividad de Swisscontact en el Componente de Cooperación Técnica, se encuentra la preparación de informes sobre lecciones aprendidas y sistematización de resultados. En 13 de Mayo de 2010, Swisscontact publicó un informe sobre “Aspectos Diferenciales y lecciones aprendidas del proyecto” en el cual señala que el proyecto “…. Se ha posicionado como iniciativa líder en el fomento de “cadenas” de valor, tanto por su efectividad y rapidez de respuesta a la demanda del grupo meta como por su capacidad de innovar, flexibilidad y la aplicación de apoyo a los diferentes socios y en los niveles micro y macro, destacándose en este sentido como un elemento diferenciador la participación y aportes de la ARSO en la plataforma de planificación estratégica territorial.”

* 1. Dicho informe contiene además de una descripción de los elementos que a juicio de Swisscontact diferencian el proyecto de otras iniciativas de apoyo a las MIPYME, un conjunto de lecciones aprendidas derivadas de la ejecución del proyecto. Por otra parte, se agregan las siguientes lecciones aprendidas adicionales derivadas de esta evaluación:
* El diseño conjunto con los ejecutores y con la participación de beneficiarios y otros interesados debe ser considerado como condición necesaria para el logro de los objetivos de desarrollo. El Marco Lógico e indicadores deben también ser elaborados durante la etapa de diseño y con amplia participación.
* Los proyectos cuya ejecución requiere la participación adicional de un co-ejecutor, deben asegurar que el convenio de coparticipación haya sido elabora y aprobado con anticipación para permitir un rápido primer desembolso y así, evitar atrasos en la iniciación de las actividades.
* Tanto el ejecutor como el co-ejecutor deben recibir antes de iniciar el proyecto orientación detallada sobre los procedimientos aplicables a la ejecución, la misma que debe ser repetida con la periodicidad que sea necesaria para asegurar el perfecto entendimiento de los requisitos de ejecución.
* El acompañamiento del proyecto debe ser realizado con mayor intensidad en las etapas iniciales de la ejecución, no solo para asegurar el fiel cumplimiento de los varios requisitos sino como también para garantizar el perfecto entendimiento sobre la naturaleza y objetivos del proyecto por las partes involucradas.
* Las visitas de inspección y de acompañamiento y monitoreo con amplia participación de todas las partes involucradas y con un acuerdo formal sobre las medidas a ser tomadas son de mucha utilidad como instrumento correctivo y de orientación para los ejecutores.
* El análisis de los sistemas de adquisición de los ejecutores debe ser una práctica estándar y, si se concluyera que son compatibles con los principios perseguidos por los procedimientos del BID/FOMIN deberían ser adoptados en la ejecución del proyecto. Caso hubiera deficiencias, el proyecto debería contemplar fondos que permitiera reforzar y adecuar los sistemas. Los sistemas propios de los ejecutores deberían ser considerados como la alternativa “default”, quedando el Equipo de Proyecto con la responsabilidad de indicar las razones por las cuales no se adoptaría los sistemas propios de los ejecutores. Esta alternativa trae como consecuencia un fortalecimiento de la capacidad institucional de los ejecutores.
* El diseño de los proyectos orientados a mejorar la competitividad de microempresas informales debe llevar en consideración la capacidad y velocidad de absorción en la programación de las actividades que tienden a requerir mayor tiempo para lograr los resultados esperados. De la misma manera, la ejecución debe ser lo suficientemente flexible para permitir ajustes rápidos sin la necesidad de sujetarse a largos tiempos para la aprobación de modificaciones necesarias. Los objetivos de los proyectos deben ser definidos con realismo, evitando metas ambiciosas y fuera del alcance de las acciones y fondos contemplados.
* En los proyectos orientados a reforzar la capacidad de las empresas, sean ellas microempresas o no, la capacidad de respuesta rápida a las demandas debe merecer especial atención y no estar condicionada a los tiempos de proceso o tramites de aprobación. Decisiones empresariales requiere de velocidad en las respuestas que no coinciden con los tiempos burocráticos de los procedimientos tradicionales.
* En la formulación del presupuesto de los proyectos que involucran gastos legales para la formalización de empresas y obtención de licencias y registros, entre otros similares, deben llevar en consideración la capacidad de los beneficiarios para cubrirlos con el propósito de evitar situaciones de incumplimiento por falta de fondos.
* En los proyectos con componentes de crédito es importante verificar en la etapa de diseño y análisis si, en efecto, los posibles usuarios de crédito reúnen la capacidad financiera y poseen las garantías que les permita acceder a los fondos disponibles. De no ser asi, debe contemplarse acciones que faciliten la obtención de créditos. De igual manera, es importante verificar si los beneficiarios reúnen las condiciones financieras para implementar las recomendaciones efectuadas por el equipo técnico del ejecutor que requieren de gastos adicionales no contemplados en el proyecto.
* Los proyectos en el medio rural se confrontan normalmente con dificultades adicionales en la identificación de consultores idóneos o dispuestos a trabajar fuera de los centros urbanos principales. Los presupuestos de los proyectos deben ser realistas y contemplar sumas adecuadas para la contratación y movilización en localidades geográficamente dispersas.
* Los proyectos que contemplan la integración de las empresas en “cadenas” de valor deben basarse en un análisis profundo de la capacidad mínima que las empresas deben tener para articularse con otras en forma efectiva y eficiente o convertir a las más avanzadas en empresas anclas que dinamicen la “cadena”. Crear esta capacidad mínima en las empresas requiere un mayor esfuerzo y concentración de recursos que pueden llevar a una postergación del objetivo de funcionamiento efectivo de la “cadena” de valor con beneficios para todos sus eslabones.
* El Marco Lógico del proyecto y los indicadores de resultados deben ser revisados durante la elaboración de los Informes de Progreso y ajustados en función de la realidad, progreso alcanzado y perspectivas. El Marco lógico debe ser visto como un instrumento dinámico que refleje la situación actual y los resultados logrados en forma realista y servir para orientar las acciones futuras necesarias para el logro de los objetivos establecidos.
* Las consideraciones e instrumentos para la sostenibilidad deben ser incorporados desde el principio de la ejecución y sus resultados monitoreados en forma constante para evitar contratiempos que no podrían ser resueltos efectivamente durante la ejecución. Además de sostenibilidad institucional, la sostenibilidad financiera de los beneficiarios finales debe recibir atención prioritaria.
* La formación de “grupos empresariales” por áreas geográficas de atendimiento con la participación de empresas similares constituye una forma efectiva de apoyo simultaneo a un número relativamente grande de empresas en ciertas tipos de programas como por ejemplo actividades de sensibilización y capacitación, en cuanto que las necesidades especificas de cada empresa pueden ser atendidas en forma individualizada. Los “grupos empresariales” sirven al mismo tiempo para transferencias de conocimientos y experiencia, reforzando de esta manera la integración de las empresas.
* Proyectos con puntos de intervención uno en el campo en donde se realizan las actividades y otro en las oficinas centrales, normalmente en las capitales, traen como consecuencia deficiencias de control y atrasos en la toma de decisiones que terminan afectando el ritmo de ejecución de los proyectos.
* Proyectos de esta misma naturaleza se benefician enormemente de esfuerzos de movilización de recursos adicionales y de una amplia plataforma de apoyo institucional. Esfuerzos en esta dirección deben ser contemplados desde el inicio del proyecto.

1. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**Conclusiones**

* 1. De las consideraciones anteriores, análisis de la documentación, informaciones suministradas por la Representación, Swisscontact, APAGUIZ, ARSO, FORCUENCAS, entrevistas con beneficiarios (Grupos Empresariales y empresas individuales), autoridades gubernamentales locales, y otros interesados, se derivan las siguientes conclusiones:
* El proyecto responde a las necesidades del sector de producción de rosquillas (proveedores de insumos, productores y distribuidores) y es tan o aún más relevante en la actualidad que cuando lo era en la época de su aprobación por el BID (2007). La mayor relevancia en los momentos actuales se debe a los avances logrados para una eventual formación de una “cadena” de valor de la rosquilla con una efectiva integración y articulación entre sus distintos eslabones, así como la inclusión de un gran número de beneficiarios bajo la línea de pobreza, que con el proyecto muestran cambios alentadores en el mejoramiento de sus condiciones de vida, considerando el deterioro en el bienestar que se ha registrado en los últimos años.
* Las actividades del proyecto en su Componente de Cooperación Técnica, se lleva acabo satisfactoriamente por Swisscontact que ejecuta las actividades con eficiencia. El modelo y la estrategia en la prestación de servicios a través una mayor articulación y sinergia entre los actores traen aparejados importantes economías de escala y menores los costos unitarios. La formación de los Grupos Empresariales con personería integrando los productores es de gran importancia, no solo para la entrega de los servicios, pero también para la articulación e intercambios de conocimientos y experiencias entre los productores. En dos casos, mediante los Grupos Empresariales se ha logrado garantía solidaria para la obtención de créditos en APAGUIZ en situaciones la garantía personal no eran suficientes.
* El Componente de Financiamiento muestra atrasos significativos y el nivel de eficiencia en la ejecución es relativamente bajo por la limitada colocación de créditos en las condiciones establecidas contractualmente con el BID. Se espera que los créditos se agilicen como resultado de las modificaciones introducidas en la tasa de interés en el convenio con APAGUIZ y con los ajustes realizados en otras condiciones crediticias.
* El proceso de orientación al Ejecutor y Co-Ejecutor no fue llevado a cabo con la intensidad y profundidad debida de acuerdo con las opiniones expresadas por ellos. La poca familiarización con los procedimientos de BID, sobre todo de parte del Co-Ejecutor APAGUIZ, ha llevado a ciertos atrasos en la ejecución del proyecto, pero esta debilidad ya fue subsanada. En la preparación del proyecto no hay evidencia de que se analizaron los procedimientos de adquisiciones de Swisscontact para determinar si sería viable su utilización y se ha optado por la utilización de los del BID, el cual necesitaba ser ampliamente entendido por Ejecutor para evitar retrasos en la aprobación por parte de la Representación de la documentación y solicitudes sometidas. La consideración de Swisscontact como un “socio” en el proyecto y no solamente como “institución ejecutora” del proyecto sería una alternativa más eficiente. Adicionalmente, vale la pena señalar que el ejecutor y co-ejecutor son de la opinión que en el último año y medio del proyecto, el seguimiento de la Representación del Banco fue acertado, principalmente en lo referente a facilitar el entendimiento entre ambos, lo que se refleja en la dinámica actual de la colocación de los créditos y en los resultados del proyecto.
* Los resultados logrados en los componentes y en el objetivo específico (propósito) del proyecto en lo que se refiere al apoyo técnico ya fueron logrados en su gran mayoría. Sin embargo, existen ciertos déficits en el logro de algunas metas importantes que requieren ser reprogramadas con prioridad dentro de los saldos de fondos y tiempos de ejecución disponibles. En particular, se requiere principalmente de un mayor avanzo en la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, una mejor atención a la protección ambiental (uso de leña de corte ilegal y desechos del proceso productivo), una mayor seguridad de que no se está empleando menores ilegalmente, un mayor número de empresas con licencia y registro de salud, reforzar las actividades de distribución y mercadeo, incrementar el financiamiento de las inversiones en planta (infraestructura, equipos y capital de trabajo), así como consolidar el progreso ya alcanzado por varias empresas mediante apoyo adicional.
* Los resultados logrados hasta la fecha muestran que el impacto del proyecto va mucho más allá de los beneficios de naturaleza empresaria, como ser aumento de producción, productividad, ventas, utilidades. La acción del proyecto trae como consecuencia importantes mejoras sociales en términos de creación de empleos en comunidades en donde las perspectivas de obtener un trabajo remunerativo estable son escasa o non existentes, mejores ingresos, mayor satisfacción de las necesidades básicas, como vivienda, educación, nutrición, salud y salubridad. Evita además la migración hacia los centros urbanos y crea un ambiente familiar y comunitario más propicio a la convivencia y al desarrollo. Se estima que el proyecto afecta directamente a unas 1,700 personas entre las familias de los propietarios de las empresas y empleados con un costo (aportaciones del BID y de Swisscontact) de aproximadamente $200 por persona. Esto sin contar con los impactos directos e indirectos a nivel de las comunidades en donde están localizadas las empresas y en las que la producción de rosquillas tiende a ser la principal fuente de empleo y de ingresos.
* Se ha comprobado de que a pesar de los efectos negativos de la crisis política y de la contracción del mercado, las empresas están más fortalecidas y mejor preparadas para el futuro, el cual es visto por los empresarios con optimismo y confianza.
* El proyecto ha dado lugar a un importante cambio en el papel de la mujer, transformándole su tradicional rol exclusivamente de carácter domestico a uno de empresaria, en muchos casos de única proveedora del ingreso familiar y como principal fuente de trabajo en sus comunidades.
* La existencia de una “cadena” de valor de las rosquillas con sus diversos eslabones debidamente integrados y articulados en forma eficiente y efectiva todavía está por lograrse. Las empresas productoras de rosquillas, la mayoría artesanal, ineficientes y sin condiciones de salubridad no estaban con capacidad para integrarse en una “cadena” de valor. La conformación de una cadena de valor requiere de un mayor esfuerzo y tiempo que la simple integración de empresas a una cadena ya conformada y operando, como parece sugerir el titulo del proyecto “Fortaleciendo la integración de las microempresas de la cadena de rosquillas”. Aunque metodológicamente correcta la conceptualización del proyecto en cuestión en base al concepto de “cadena”, la realidad ha demostrado que no había y todavía no hay una cadena de valor de rosquillas a la cual las microempresas productoras y otros actores podrían integrarse una vez debidamente reforzados. Tanto los recursos como el tiempo establecidos no son suficientes para desarrollar en su integralidad la “cadena” de valor de las rosquillas. No obstante, el proyecto ha logrado significativos avances en crear las condiciones para una articulación futura entre los distintos eslabones de la producción de rosquillas en una cadena de valor.
* Swisscontact ha logrado apalancar importantes recursos adicionales para el proyecto y crear alrededor de la ARSO una plataforma institucional constituida tanto por organizaciones nacionales como externas de gran relevancia que completaron de manera satisfactoria los limitados recursos asignados al Componente de Cooperación Técnica. Una ARSO más fortalecida podría aprovechar esta experiencia y movilizar mayores recursos y apoyo a sus funciones.
* Bajo las condiciones actuales, la sostenibilidad del proyecto, o sea la continuación de las actividades del proyecto una vez terminados los fondos, no está asegurada ni parece ser probable no obstante a las mejoras registradas. Las empresas beneficiadas, sobre todo aquellas que han recibido mayor de apoyo del proyecto y lograron realizar las inversiones necesarias, están en condiciones de aumentar sus ingresos y utilidades una vez se recupere el mercado para las rosquillas. Pero otras todavía necesitan de un fuerte apoyo técnico para colocarse en una posición de mayor competitividad. La sostenibilidad del proyecto descansa fuertemente en la ARSO que no cuenta con los recursos e instrumentos de captación de fondos para continuar dando apoyo a sus miembros. Con excepción de los servicios legales para la formalización de las empresas y para cumplimento de otros requisitos legales, no se cobra a los beneficiarios por la prestación del apoyo técnico, aunque se ha podido observar que algunos tendría la disposición, incluyendo en ciertos casos, la capacidad de hacerlo.
* La modalidad operativa adoptada por Swisscontact de entregar los servicios técnicos de apoyo a través de la ARSO, ha creado una mayor visibilidad y credibilidad de esta Asociación entre las empresas del sector. La ARSO tiene una excelente presencia y aceptación entre las empresas y personas del sector, las que reconocen y aprecian el apoyo recibido y valoran los resultados alcanzados. Esta mayor visibilidad y credibilidad de la ARSO ciertamente constituye un factor positivo para canalizar recursos a un mayor número de empresas en el futuro, siempre y cuando su capacidad de actuación sea incrementada y mejore el compromiso de sus miembros con sus funciones y actividades. La ARSO cuenta con un Plan Estratégico, pero este no refleja la situación actual ni la disponibilidad de fondos.

**B Principales desafíos**

* 1. En línea generales, una maximización de los beneficios del proyecto enfrenta, por lo menos, los siguientes desafíos operacionales:
* Crear una capacidad técnica, operativa, financiera y administrativa en la ARSO con miras a la continuidad de las acciones iniciadas con el proyecto
* Asegurar la confianza que los beneficiarios han depositado en el equipo técnico del proyecto y su compromiso con el cambio en momentos en que sus ingresos están en descenso
* Consolidar los resultados alcanzados y apoyar otras empresas en estado mas incipiente con miras a lograr una “cadena” de valor más efectiva
* Desarrollar una estrategia de mercado e instrumentos de mercadeo que conlleven a un aumento de las ventas de rosquillas y similares y a una mayor capacidad financiera de las empresas
* Avanzar en la conformación y consolidación de una cadena de valor que integre y articule en forma efectiva los diversos eslabones de la producción y ventas de rosquillas y similares, y
* Promover la sostenibilidad del proyecto tanto a nivel institucional como de las empresas
  1. **Recomendaciones**
  2. Para enfrentar os desafíos indicados, se recomienda las siguientes acciones con miras a logra el mayor impacto posible de los fondos remanentes y tiempos disponibles:
* Reprogramar las actividades y los saldos disponibles, concentrando la atención en un grupo menor de empresas que todavía requieren de apoyo para consolidar los resultados logrados
* Incluir en el Informe de Progreso del primer semestre de 2010, un Plan Operativo revisado para el resto del periodo de desembolso (Julio 2010-Abril 13, 2011) y un Plan de Adquisiciones revisado con las consultorías a ser contratadas hasta fines del periodo de ejecución (Diciembre 13, 2010). Simultáneamente, solicitar las transferencias de fondos entre categorías de inversión.
* Someter un Marco Lógico revisado del proyecto en el próximo Informe de Progreso y un análisis de los resultados logrados con base a encuestas con cobertura de indicadores comparables antes de fines de 2010
* Concentrar los esfuerzos en dos grandes áreas prioritarias con déficits en relación a las metas de resultados, incluyendo: a) creación de una capacidad técnica, operativa, administrativa y financiera en la ARSO[[41]](#footnote-41) y, b) implantación de BPM, personería jurídica, permiso de operación, licencia y registro sanitario (planta y producto), protección del medio ambiente y otras acciones requeridas para la obtención del “sello de calidad” de la ARSO (calidad, salubridad e inocuidad) y, preparación y seguimiento de proyectos a ser financiados por APAGUIZ, incluyendo la promoción de instrumentos de garantías y condiciones necesarias para la obtención de créditos
* En las iniciativas apoyadas por el proyecto, asegurar que las iniciativas apoyadas por el proyecto no involucren trabajo de menores sin la debida autorización y cumplimientos de requisitos legales, que contaminen o deterioren el medio ambiente
* Eliminar las contribuciones a empresas para cubrir parte de los costos de obtención de permisos, licencia y registros legales
* Identificar e implementar alianzas estratégicas con otras instituciones nacionales o internacionales a favor de las actividades y objetivos del proyecto
* Restringir la asistencia a nuevos empresas a través del apoyo a los respectivos Grupos Empresariales (incluyendo la formalización de Grupos Empresariales y obtención de personería jurídica) y programas de sensibilización y capacitación de naturaleza grupal, de bajo costo unitario, y de intercambio de experiencias y conocimiento
* Promover en los Grupos Empresariales más avanzados y con alta concentración de empresas inversiones conjuntas a fin de evitar la multiplicación/duplicación de plantas y equipos y, aprovechar capacidad instalada no utilizada
* Revisar y promover eslabonamientos entre proveedores de insumo (sobre todo de queso) y productores
* Promover la sostenibilidad de la ARSO mediante una acción agresiva en las siguientes áreas:
* Capacidad de gestión de la nueva Junta Directiva y perfil deseado de los miembros
* Aumento de la membrecía, participación activa de miembros y cuotas de contribución presupuestaria
* Movilización de fondos para funcionamiento y apoyo a los miembros
* Apoyo técnico a los miembros y promoción de la cultura de pagos por servicios prestados
* Fomento de canales de distribución y mercadeo
* Provisión de insumos básicos para la producción
* Revisión y aprobación del Plan Estratégico, incluyendo definición de misión, funciones y mecanismos de actuación
* Desarrollo de los criterios para el otorgamiento del “sello de calidad” y de otros incentivos para las empresas
* Promoción del imagen de la ARSO
* Sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas en las áreas más relevantes del proyecto. Se sugiere la sistematización de las siguientes experiencias:
* Estructura, asociatividad y articulación de “cadena” de valor en el contexto de las capacidades de los distintos eslabones del proyecto (proveedores de insumo, productores y distribuidores); eficiencia y eficacia
* Dinámica de los Grupos Empresariales y realización del potencial de desarrollo
* Inserción emprendedora de microempresas con características de producción artesanal
* Reforzar la alianza con el Departamento de Regulación Sanitaria para inspecciones en las plantas de producción e identificar instrumentos de cooperación mutua
* Focalizar el sistema de monitoreo y evaluación de impacto, eficientizando los esfuerzo en el desarrollo y aplicación de las encuestas de indicadores de resultados
* Simplificar los procesos de contratación para contratos de montos menores
* Proceder a una verificación y validación de la contraparte (Swisscontact y APAGUIZ)
* A solicitud de Swisscontact, aumentar el porcentaje del Fondo Rotatorio, o alternativamente, Swisscontact solicitar desembolsos por valores inferiores a los niveles actuales para cubrir la necesidades de flujo de caja de caja del proyecto en forma oportuna
* Extender el periodo para desembolso de los fondos para créditos por APAGUIZ, consideran que las modificaciones recientes ya están dando resultados en estimular la demanda por crédito

8.04 Considerando los positivos resultados logrados hasta la fecha por un lado y las necesidades del sector de rosquillas, se recomienda considerar un proyecto adicional a ser financiado con fondos del Programa de Delegación de Autoridades (PDA) a las Representaciones. A fin de asegurar la continuidad de las acciones, se sugiere iniciar la preparación del proyecto a fines de 2010, someter el Abstracto a la Sede para la “No Objeción” en Enero y programar la aprobación para Marzo/Abril de 20011, fecha límite para el último desembolso del proyecto de rosquillas.

1. “Guía metodológica para el análisis de Cadenas Productivas”, Junio de 2004 [↑](#footnote-ref-1)
2. Quesadillas, rosquetes, hojaldras y otros. [↑](#footnote-ref-2)
3. El precio de la libra de queso suele variar de un mínimo de alrededor de L$18 a L$20 en épocas de inverno cuando la disponibilidad de la leche y del queso es más amplia a $35-$40 en épocas de verano de mayor escasez. [↑](#footnote-ref-3)
4. Estudios de Visión Internacional en la comunidad de Alauca en el Departamento de El Paraíso, demostraron cabalmente que las enfermedades pulmonarias disminuyeron sensiblemente después de la sustitución de los hornos tradicionales por los eco-hornos. [↑](#footnote-ref-4)
5. La Unión Europea, a través del programa FORCUENCAS ha donado 68 eco-hornos a las empresas participantes en el proyecto. Otros 4 fueron financiados por instituciones financieras y por las empresas mismas. [↑](#footnote-ref-5)
6. El eco-hornos necesitan, en promedio, un 50% de leña para la cocción comparado con los hornos tradicionales, permitiendo al mismo tiempo una producción de más bajo costo, de mejor calidad y menos contaminante. [↑](#footnote-ref-6)
7. La mayoría de los propietarios y empleados de las empresas de rosquillas poseen un nivel de educación primaria. [↑](#footnote-ref-7)
8. El salario mínimo rural es de alrededor de L$4,100/mes, equivalentes a aproximadamente US$215/mes. [↑](#footnote-ref-8)
9. La mayor parte de las ventas se realizan principalmente a numerosas pulperías y mini-mercados, mayormente informales, en las casas de las propietarias, a lo largo de las carreteras, a bodegas, tiendas de conveniencia y panaderías, y en menor medida a restaurantes y supermercados a lo largo de todo el territorio nacional, y en algunos pocos casos a mercados externo (EUA). Solo en la ciudad de Danlí, según un levantamiento por la Alcaldía Municipal, había en 2006, casi 290 puntos de venta en pulpería y mini-mercados con una venta anual total de a casi 6 millones de rosquillas por aproximadamente L$32 millones. En Tegucigalpa, las ventas estimadas llegaron a cerca de 31.2 millones de unidades, equivalentes a mas de L$32 millones. Las ventas totales en todo el país es de unos L$63 millones según estudio por Swisscontact. En términos de unidades, las ventas de rosquillas y similares es de orden de 50 a 65 millones de unidades anualmente, o casi 6 veces la población total del país. [↑](#footnote-ref-9)
10. BID, Programa de Empresariado Social, documento PR-3106 de 10 de Noviembre de 2006, pagina 4. [↑](#footnote-ref-10)
11. Idem, pagina 8. [↑](#footnote-ref-11)
12. Informe del BID, “Executive Financial Summary” ATN/SF-10118-HO y SP/SF-06-12-HO. [↑](#footnote-ref-12)
13. Esta cifra fue reportada por Swisscontact en respuesta a uno de las preguntas del cuestionario diseñado para la evaluación del proyecto, así como también en el Informe de Progreso sometido a fines de Diciembre de 2009 (Anexo II). Sin embargo, de acuerdo con las cifras del sistema WLMS, el aporte realizado por Swisscontact con cargo a la contrapartida en ocasión de la solicitud de desembolso número 8 fue de solamente US$44,367.25. [↑](#footnote-ref-13)
14. De acuerdo con información suministrada por la ARSO, se cuenta con 10 proyectos con una demanda potencial de crédito por US$53.4 miles, o sea solo un 22% del saldo disponible de los fondos del BID y un 13% del total de los fondos disponibles incluyendo los de la contraparte. [↑](#footnote-ref-14)
15. Información a Abril 1 de 2010. [↑](#footnote-ref-15)
16. Según información suministrada por Swisscontact, esta presentó a APAGUIZ las necesidades de crédito de 75 empresas, específicamente orientados a mejorar la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura. [↑](#footnote-ref-16)
17. El proyecto apoyo la realización de un plan de negocios para COAPUL pero no se le ha dado asistencia adicional en la intensidad que requieren por limitación de recursos. COAPUL está se beneficiando como participante de la cadena de lácteos apoyada por PYMERURAL [↑](#footnote-ref-17)
18. Número de empresas del rubro [↑](#footnote-ref-18)
19. Ídem [↑](#footnote-ref-19)
20. Meta corregida. [↑](#footnote-ref-20)
21. Nuevo indicador definido en la evaluación intermedia en mayo 2010. [↑](#footnote-ref-21)
22. Informe consolidado SMVI sobre línea base proyecto Cadena de Rosquillas 2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. Encuesta telefónica realizada por ARSO en Mayo, 2010 [↑](#footnote-ref-23)
24. Informes del consultor en Implementación de BPM Miguel Amador, Marzo de 2010. [↑](#footnote-ref-24)
25. Cifra correspondiente a resultados del 2008: Fuente Programa de Educación Financiera. [↑](#footnote-ref-25)
26. Informes del Consultor del Programa de Educación Financiera [↑](#footnote-ref-26)
27. Comparando las utilidades promedio anuales de los grupos empresariales Danlí y El Arenal, más antiguos en el proyecto, las utilidades crecieron en un 26% (de US$5,045 a US$ 63,615) en 2009 respecto al 2007; sin embargo las utilidades de estos grupos bajaron en el 2009 respecto al 2008 en 29% (US$ 71,246 en 2008 a US$ 63,615 en 2009), por efecto de la crisis política en Honduras y la recesión económica. [↑](#footnote-ref-27)
28. Ídem 2 [↑](#footnote-ref-28)
29. Anexo III Análisis de mercado del documento de proyecto del BID [↑](#footnote-ref-29)
30. Nuevo indicador definido en la evaluación intermedia en mayo 2010. [↑](#footnote-ref-30)
31. Informes del consultor del Programa de Educación Financiera [↑](#footnote-ref-31)
32. Datos de consumo total estimados en base al crecimiento de la población y la producción en Danlí [↑](#footnote-ref-32)
33. Meta corregida. [↑](#footnote-ref-33)
34. Esta descripción del Propósito del proyecto difiere ligeramente del texto en el Plan de Operaciones y Marco Lógico del proyecto para expresar la realidad d manera más precisa, sin modificarlo en substancia. [↑](#footnote-ref-34)
35. Nuevo indicador definido en la evaluación intermedia (Mayo de 2010), a partir del Informe consolidado del SMVI “Línea de Base” del proyecto, Abril de 2008. [↑](#footnote-ref-35)
36. Encuesta línea base de Abril 2008 [↑](#footnote-ref-36)
37. Informe de progreso II Semestre del 2009 [↑](#footnote-ref-37)
38. Nuevo indicador definido en la evaluación intermedia mayo 2010. [↑](#footnote-ref-38)
39. Encuesta telefónica realizada por ARSO en Mayo de 2010 [↑](#footnote-ref-39)
40. Aunque se ha intentado obtener información fidedignas, es posible que las informaciones via contactos telefónicos no haya generado el mismo grado de precisión de la encuesta realizada en abril de 2008 por encuestadores que visitaron cada una de las empresas encuestadas. [↑](#footnote-ref-40)
41. Frente a una escasez de fondos y usos alternativas, la primera prioridad debe ser dada a la ARSO considerando que la sostenibilidad del proyecto depende de la capacidad de dicha Asociación en atender las necesidades de sus miembros. [↑](#footnote-ref-41)