

NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS

(TC-98-07-195)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMOS EJECUTORES: Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores del Salvador de R.L. (PROXSAL) y Asociación para el Desarrollo CLUSA de El Salvador (CLUSA).

OBJETIVOS: Mejorar la competitividad y estimular el desarrollo empresarial de grupos de pequeños productores agrícolas. Los objetivos específicos son: (i) abrir a los pequeños productores el acceso a nuevos mercados; (ii) proveer a los grupos de productores de herramientas, tecnología y administración; y (iii) estimular la creación de nuevas empresas. Además, mediante el fomento de la agricultura orgánica, preservar los recursos naturales y usarlos en una forma sostenible.

DESCRIPCION: El programa se basa en el establecimiento de una nueva cadena de valor en lo cual participan activamente los pequeños agricultores. A través de servicios de asistencia técnica y de desarrollo empresarial ofrecidos por CLUSA, grupos de productores aprenden a cultivar frutas y hortalizas orgánicas, y algunos otros productos no tradicionales. PROXSAL comercializa los productos, en el mercado nacional e internacional. PROXSAL también juega un papel de incubadora de empresas, apoyando a los productores en la creación de nuevas empresas relacionadas con la nueva cadena de valor, como por ejemplo centros de empaque y viveros de plantas orgánicas.

FINANCIAMIENTO: FOMIN: (Ventanilla III)
US\$1,300,000 (CLUSA: US\$700.000,
PROXSAL:US\$600.000)

Beneficiario: US\$500.000 (CLUSA: US\$300.000,
PROXSAL: US\$200.000)

Total: US\$1.800.000

CALENDARIO DE EJECUCION: Plazo de ejecución: 36 meses
Plazo de desembolsos: 42 meses

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Previo al primer desembolso de los recursos no reembolsables, CLUSA y PROEXSAL deberán presentar a satisfacción del Banco: (i) un Plan de Trabajo en conjunto; y (ii) un convenio en el cual se estipulen sus respectivos compromisos y que prevea el mecanismo de ejecución en caso de que una de las dos organizaciones decida retirarse del proyecto o no cumpla con lo convenido.

Previo al primer desembolso, PROEXSAL presentará, a satisfacción del Banco, un esquema detallando el funcionamiento del Fondo de Comercialización y los aspectos legales y financieros del traslado de los centros de empaque a los productores.

Durante la ejecución, las agencias ejecutoras deben presentar anualmente el informe analítico sobre la ejecución del año anterior en el que se comparen las metas e indicadores establecidos con aquellos efectivamente logrados. Igualmente deben presentar anualmente el plan estratégico correspondiente al año siguiente.

Durante la ejecución del proyecto, los socios de PROEXSAL deben incrementar su capital para que al final del proyecto el capital se haya incrementado en un 100%.

Durante la ejecución se presentarán dos evaluaciones: una al cumplirse los primeros 15 meses desde el primer desembolso, y otra al concluir la ejecución del proyecto.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) declaró elegible a la República del Salvador el 3 de diciembre de 1993.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

- 2.1 No obstante haber logrado tasas positivas de crecimiento económico y de empleo desde 1990, El Salvador sigue teniendo un problema serio de pobreza, sobre todo en las áreas rurales del país. El ingreso anual per cápita (US\$1.247) en 1996 era más alto que en otros países centroamericanos. ^{1/} Sin embargo, debido a la mala distribución de ingresos, se estima que cerca de la mitad de la población del país se encuentran debajo de la línea de pobreza o en la extrema pobreza.
- 2.2 Para el pequeño productor agrícola de El Salvador, ha sido difícil disfrutar de la recuperación económica del país de la década de los 90. Esto se debe a varios factores: (i) el costo de insumos para la producción (agroquímicos, etc.) incrementa con mayor velocidad que el precio de los productos agrícolas; (ii) el pequeño productor, en muchos casos, se encuentra ubicado en zonas de difícil acceso, con caminos deficientes que impide la llegada de nuevas tecnologías de producción y de asesoría empresarial; y (iii) su aislamiento hace que los pequeños agricultores carezcan de información sobre las preferencias del mercado y por lo tanto, son utilizados por los intermediarios que compran sus productos.

B. Mercado de los servicios de desarrollo empresarial al pequeño productor agrícola en El Salvador

- 2.3 CLUSA, un Organismo No Gubernamental (ONG) especializado en asesoría y capacitación en el sector agrícola y PROEXSAL, una empresa cooperativa de comercialización, han desarrollado en conjunto una metodología especial para la prestación de servicios de desarrollo empresarial que permite mejorar las condiciones del pequeño productor. En general, el modelo sigue los siguientes pasos: (i) la identificación de cultivos aptos para ciertas zonas que disfrutan de una demanda en el mercado; (ii) la identificación de un grupo de pequeños productores agrupados en una cooperativa o en una asociación formal o informal; (iii) la oferta de asistencia técnica a los agricultores y de servicios de desarrollo empresarial a los gerentes de la cooperativa o la asociación; (iv) a través de PROEXSAL, el establecimiento de un centro de empaque y una cadena de distribución, con las metas de capturar el valor agregado para el productor y mantener un flujo de información sobre las

^{1/} Documento de País, BID, 1997.

preferencias del mercado 2/; (v) la transferencia por PROEXSAL del centro de empaque a los agricultores, empezando por los gastos de operación y la gestión y terminando por el traspaso legal; y (vi) la creación de otras nuevas empresas en base de iniciativa privada de los productores y otros residentes de la comunidad, respondiendo a las necesidades de la nueva cadena de valor.

- 2.4 La demanda para los servicios de CLUSA y PROEXSAL parte de la demanda del mercado para los productos orgánicos. En 1997 El Salvador importó 7 millones de Kg. de vegetales (US\$6,6 millones) 3/. Las hortalizas orgánicas se venden a los consumidores de ingresos medios o altos, por ejemplo, los hoteles y restaurantes de alta calidad y los supermercados ubicados en zonas de alto poder adquisitivo. Una vez que los productores entienden las posibilidades de lucro que este sector les puede dar, se entusiasman y demandan a los servicios de CLUSA y PROEXSAL. El éxito de la metodología de CLUSA es poder demostrar resultados positivos en el muy corto plazo, y así mantener el interés de los productores. Cabe mencionar que la dispersión geográfica y el aislamiento de los productores causa una falta de información sobre la oferta de servicios de desarrollo empresarial, y sobre los beneficios de dichos servicios. Adicionalmente, la metodología de CLUSA/PROEXSAL permite generar economías de escala. Por lo tanto, se considera justificado el apoyo a la oferta de dichos servicios.
- 2.5 Existen varios proveedores de servicios de asesoría en desarrollo empresarial rural en El Salvador, aunque ninguno se especializa en cultivos orgánicos. La combinación CLUSA/PROEXSAL de servicios técnicos con el acceso al mercado, la retroalimentación en forma de información sobre la demanda, y el estímulo a la creación de nuevas empresas, es única en el país. Aún así, se considera importante de que otras entidades tengan acceso a las lecciones aprendidas por CLUSA/PROEXSAL, a través de talleres de trabajo y la opción de participar en las giras de intercambio entre grupos de productores.

C. Estrategia del Banco en El Salvador

- 2.6 La estrategia del Banco para El Salvador (Documento GN-1981 de 1997), incorpora entre los campos de acción prioritarios el apoyo a la microempresa mediante medidas que permitan el surgimiento de condiciones conducentes al desarrollo de mercados eficientes de servicios financieros y de otra índole que atiendan al sector microempresarial. Se espera que la existencia de mercados eficientes de servicios financieros y de otra índole en apoyo a la microempresa permitan el desarrollo de negocios con potencial de crecimiento y se estimule la creación de nuevas empresas.

2/ La certificación de la producción orgánica es uno de los servicios que PROEXSAL ofrece.

3/ De estos, no se sabe cuantos eran orgánicos. Sin embargo, los compradores de estos productos representan el mercado potencial para productos orgánicos.

III. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

A. Objetivos

- 3.1 Mejorar la competitividad y estimular el desarrollo empresarial de grupos de pequeños productores agrícolas. Los objetivos específicos son: (i) abrir a los pequeños productores el acceso a nuevos mercados; (ii) proveer a los grupos de productores de herramientas, tecnología y administración; y (iii) estimular la creación de nuevas empresas. Además, mediante el fomento de la agricultura orgánica, preservar los recursos naturales y usarlos en una forma sostenible.

B. Actividades del programa

- 3.2 Los componentes del programa se detallan a continuación:

1. Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación - (CLUSA)

- a. Asesoría empresarial (US\$271.000)
CLUSA ofrecerá servicios de gestión empresarial y comercialización a entre ocho y diez grupos de pequeños agricultores. Se asesorará a los grupos de agricultores durante el establecimiento de los nuevos centros de empaque y se estimulará entre uno a tres grupos adicionales para que lleguen a establecer su propia empresa, relacionada con la cadena de valor del cultivo orgánico.
- b. Asesoría técnica (US\$236.000)
CLUSA establecerá parcelas demostrativas de cultivos orgánicos en cinco a ocho lugares, y se ofrecerá asesoría técnica del cultivo orgánico a entre ocho y diez grupos de pequeños agricultores.
- c. Capacitación (US\$63.000)
CLUSA ofrecerá capacitación a los agricultores en la agricultura orgánica y en gestión empresarial. El servicio de capacitación incluiría eventos de intercambio de experiencias entre productores locales, y cursos cortos sobre aspectos técnicos, no cubiertos por la asistencia individualizada.
- d. Fortalecimiento de las cooperativas y disseminación del modelo (US\$50.000)
CLUSA ofrecerá consultorías para fortalecer a las cooperativas que participen en el proyecto. Las consultorías se enfocarán en el manejo de información gerencial y la fijación de metas para los volúmenes y costos de producción de las cooperativas. Adicionalmente, CLUSA organizará dos talleres y ofrecerá visitas de campo a ONGs (nacionales e internacionales) y otros grupos

interesados con el objetivo de emular el modelo desarrollado por CLUSA.

2. Servicios de mercadeo y comercialización - (PROEXSAL)

a. Servicio de información comercial (US\$125.000)

PROEXSAL ofrecerá a los agricultores participantes un servicio de información comercial incluyendo información sobre los precios, y los volúmenes de oferta y compra de los productos agrícolas orgánicos y no tradicionales, y sobre normas de productos para garantizar calidad en los mercados internos y externos. Además, PROEXSAL llevará compradores importantes de verduras a dialogar directamente con los pequeños agricultores en los centros de empaque, permitiendo que los productores desarrollen habilidades y conocimientos sobre mercadeo y negociación.

b. Puesta en marcha de los centros de empaque y ampliación de mercados (US\$270.000)

PROEXSAL contratará consultores para trabajar en la ampliación de los mercados para sus productos, y para la puesta en marcha de entre dos y tres centros de empaque adicionales para recibir, lavar, empacar, y comercializar verduras orgánicas y no tradicionales, en áreas donde el volumen de producción y la demanda del mercado lo justifique.

c. Fondo de comercialización (US\$100.000)

Se creará un fideicomiso para un Fondo de Comercialización, lo cual sería administrado por PROEXSAL. Los recursos del fondo serán utilizados para las inversiones en los nuevos centros de empaque (adquisición de activos fijos y construcción) y para asegurar la liquidez de los mismos. Los centros se establecerán con aportes del fondo y de los productores, y formarán parte de PROEXSAL hasta demostrar el desempeño adecuado para ser transferidos a los productores. En el futuro, los repagos al fondo se utilizarán para el establecimiento de nuevos centros de empaque o empresas parecidas, a ser traspasadas a los productores. PROEXSAL cobrará una comisión para el servicio de administrar el fondo. El monto exacto de la comisión y el mecanismo de cobro será detallado en el esquema de funcionamiento del Fondo de Comercialización que PROEXSAL presentará al Banco como condición previa al primer desembolso. Como parte de este esquema, se buscará un mecanismo para incentivar que PROEXSAL traslade los centros de empaque a los productores dentro de un período de tiempo relativamente corto.

IV. AGENCIA EJECUTORA Y BENEFICIARIOS

A. Ejecutores

- 4.1 CLUSA, será la encargada de ejecutar el componente de servicios de asistencia técnica y capacitación. Asociación de Productores CLUSA (Cooperative League of the United States of America) es una ONG salvadoreña fundada en abril de 1998, la cual cuenta con una experiencia de diez años, puesto que el equipo actual de CLUSA ha trabajado en el país desde 1988 como parte de la organización estadounidense National Cooperative Business Association (NCBA). La palabra CLUSA representa el nombre de la ONG anteriormente afiliada con NCBA, (Cooperative League of the United States of America.) NCBA/CLUSA han sido reconocidos en El Salvador por su desempeño exitoso en la ejecución de proyectos relacionados a la agricultura orgánica. El presupuesto de CLUSA en años anteriores ha sido de aproximadamente US\$1 millón anual, apoyando una gran variedad de actividades. Las actividades que se apoyarán a través de este proyecto son los que tuvieron el mayor éxito de todos los proyectos anteriormente ejecutados por CLUSA.
- 4.2 PROEXSAL, será la encargada de ejecutar el componente de servicios de mercadeo y comercialización. PROEXSAL es una sociedad cooperativa creada en 1994 con el objetivo de servir como agente de comercialización para los pequeños productores. Los dueños de la empresa son los mismos productores. La empresa actualmente genera ingresos suficientes para cubrir sus costos de operación a través de una comisión cobrada para la comercialización y por lo tanto, promete ser una fuente permanente de servicios de comercialización para los pequeños productores.
- 4.3 PROEXSAL ha generado entre US\$418.000 y US\$680.000 en ventas anuales en los tres últimos años. Al final de 1997, tenía US\$261.184 en activos y US\$25.000 en patrimonio. Sus costos administrativos son altos para una empresa de esta naturaleza, y su nivel de capitalización necesita aumentar. Se ha estipulado como condición que durante la ejecución del proyecto los socios de PROEXSAL hagan incrementos de capital, para que al final del proyecto el capital se haya incrementado en un 100%.

B. El mecanismo de ejecución

- 4.4 El Proyecto será ejecutado por CLUSA y PROEXSAL y el Banco suscribirá un convenio con cada una de estas instituciones.
- 4.5 CLUSA ha trabajado en muy estrecha coordinación con PROEXSAL desde 1994. Sin embargo, se considera necesario de que las dos instituciones firmen un convenio legal en el cual se estipulen se estipulen sus respectivos compromisos y que prevea el mecanismo de ejecución en caso de que una de las dos organizaciones decida retirarse del proyecto o no cumpla con lo convenido. Adicionalmente, se ha pedido que las dos entidades entregan un Plan

de Trabajo en conjunto, detallando las áreas de trabajo de cada institución, los mecanismos de coordinación que serán utilizados, la secuencia de las intervenciones, y identificando los grupos de productores con lo cual trabajarán.

C. Estado de preparación del programa

- 4.6 El Programa ya tiene sus actividades definidas y los grupos de productores ha sido pre-identificados. Una vez entregado el Plan de Trabajo en conjunto y el esquema de funcionamiento del Fondo de Comercialización, las instituciones podrían empezar a ejecutar el proyecto. Las dos instituciones se encuentran en condiciones de iniciar la selección y contratación de los coordinadores tan pronto como los recursos estén disponibles.

D. Periodo de Ejecución y Desembolsos

- 4.7 El proyecto se ejecutará en 36 meses y los desembolsos tendrán un plazo de 42 meses. Para efectuar los desembolsos, se establecerá un fondo rotatorio, cuyo monto será establecido por la Representación del Banco en El Salvador.

E. Adquisiciones de Bienes y Servicios

- 4.8 La responsabilidad por la contratación de los servicios requeridos, así como la adquisición de equipo previsto recaerá sobre las agencias ejecutoras, las que, para estos efectos, acordarán con el Banco los procedimientos competitivos que utilizarán de acuerdo con las normas y políticas del Banco.

F. Beneficiarios

- 4.9 Los beneficiarios del proyecto son pequeños productores agrícolas. Según estudios de CLUSA, la edad de los productores es entre 20 y 40 años, y sus ingresos anuales en 1996, en promedio, eran de aproximadamente US\$751. El 25% son mujeres, y el 75% son hombres. Se estima que el 60% de los pequeños agricultores saben leer, mientras que el 40% son analfabetos. Los que asistieron a la escuela, por lo general, no sobrepasaron el tercer grado.

G. Participación de la Mujer

- 4.10 Las mujeres han participado activamente en el trabajo de CLUSA y PROEXSAL, con muy buenos resultados. Las mujeres responsables de la producción agrícola han adoptado las nuevas tecnologías orgánicas en sus parcelas, y las mujeres también han jugado un papel de liderazgo en los centros de empaque. En un centro de empaque donde dos mujeres llegaron a ser gerentes, CLUSA y PROEXSAL las llevó a dar capacitación en otras cooperativas. CLUSA y PROEXSAL tienen la intención de seguir trabajando de esta forma.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto se ha estimado en US\$1.800.000. FOMIN aportaría US\$1.300.000. Las agencias ejecutoras aportarían un total de US\$500.000.
- 5.2 El costo total del componente de CLUSA se ha estimado en US\$1.000.000. FOMIN aportaría US\$700.000 y CLUSA aportaría US\$300.000, del cuál 50% será en especie. (ver cuadro 1). El costo total del componente de PROXSAL se ha estimado en US\$800.000. FOMIN aportaría US\$600.000 y PROXSAL aportaría US\$200.000, del cuál 70% será en efectivo. (ver cuadro 2).

Cuadro 1. Presupuesto CLUSA

	MIF	CLUSA	TOTAL	%
Gerencia y Administración del Proyecto	100.000	175.000	275.000	29
Servicios de Asesoría	427.000	80.000	507.000	51
Servicios de Capacitación	48.000	15.000	63.000	6
Fortalecimiento de las Cooperativas y Diseminación del Modelo	40.000	10.000	50.000	5
SUB-TOTAL	615.000	280.000	895.000	
1. Evaluación	25.000	--	25.000	9
2. Auditoría externa	20.000	--	20.000	
3. Imprevistos	40.000	20.000	60.000	
TOTAL	700.000	300.000	US\$1m	100

Cuadro 2. Presupuesto PROXSAL

	MIF	PROXSAL	TOTAL	%
Gerencia y Administración del Proyecto	130.000	90.000	220.000	26
Servicios de Información	85.000	40.000	125.000	16
Puesta en Marcha de los Centros de Empaque y Ampliación de Mercados	220.000	50.000	270.000	34
Fondo de Comercialización	100.000		100.000	12
SUB-TOTAL	535.000	180.000	715.000	
1. Evaluación	25.000	--	25.000	12
2. Auditoría externa	20.000	--	20.000	
3. Imprevistos	20.000	20.000	40.000	
TOTAL	600.000	200.000	800.000	100

A. Estrategia de sostenibilidad

- 5.3 Hay tres aspectos de la sostenibilidad que deben de tomarse en cuenta: (i) la continuidad de las actividades del proyecto, es decir la organización de grupos de productores y la creación de nuevas empresas; (ii) la sostenibilidad institucional de PROEXSAL; y (iii) la sostenibilidad institucional de CLUSA.
- 5.4 Cabe notar que la continuidad de las actividades del proyecto se garantiza a través de la presencia permanente en el mercado de PROEXSAL. PROEXSAL es una entidad que necesita siempre buscar nuevas oportunidades de mercado. Para aumentar su volumen de ventas y desarrollar nuevos productos, necesita incorporar a nuevos grupos de productores en su sistema de distribución, y estimular la creación de nuevas empresas, las cuales complementan las actividades de PROEXSAL. Adicionalmente, la eficiencia y rentabilidad de PROEXSAL como empresa es fundamental para que ésta pueda seguir ofreciendo servicios de comercialización a los pequeños productores del Salvador. Por este motivo, se presentan una serie de indicadores de naturaleza financiera que serán utilizados para evaluar el desempeño de PROEXSAL e incentivar mejoras en su situación financiera. Además, se evaluará la participación de PROEXSAL en el proceso de organizar y/o incluir a nuevos grupos de productores en sus actividades.
- 5.5 Por otra parte, los servicios ofrecidos por CLUSA se consideran servicios temporales, que necesitan ser fuertemente subsidiados al inicio del período de trabajo, pero que disminuyen en su intensidad a través del tiempo hasta desaparecer en el largo plazo. Eventualmente, los productores llegarán al punto de no necesitar los servicios. La experiencia del pasado ha mostrado que los anteriores alumnos de CLUSA han empezado a vender servicios de asistencia técnica a sus vecinos.
- 5.6 Se ha establecido un esquema de precios por los servicios a ser ofrecidos por CLUSA, incluyendo mecanismos innovadores de recuperar los costos de dichos servicios, tal como un cobro en porcentaje al momento de vender los productos a PROEXSAL, pagos en conjunto de las cooperativas por la capacitación de los productores, y otros mecanismos. Aún con este esfuerzo, la cobertura de los costos directos de dichos servicios no llegará a sobrepasar el 41% en el tercer año, y si se incluyen los costos indirectos la cifra baja al 20%. El esquema de cobros se considera necesario no para la sostenibilidad institucional de CLUSA, que no es un objetivo de este proyecto, pero para evitar distorsiones en el mercado, causados por el subsidio a la oferta de dichos servicios. Se considera importante, también, establecer un mecanismo a través de lo cual los productores pueden comunicar su demanda para los servicios. Debe notarse que el aumento en la tasa de recuperación de costos a través del tiempo se debe en gran parte a una baja en los costos de los servicios, por causa de la disminución con el tiempo de la intensidad de los servicios.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 6.1 Este proyecto fortalecerá y facilitará la replicación de un nuevo modelo de desarrollo rural, en donde la demanda del mercado (en este caso, para los productos orgánicos) se utiliza para incentivar a los pequeños productores a mejorar sus técnicas de cultivo y a conocer y responder a los estándares de calidad más exigentes que los del mercado local. Este modelo, si funciona en El Salvador en el ámbito nacional, podría replicarse en otros países de la Región.

A. Riesgos

- 6.2 El riesgo principal de esta operación es la posibilidad de que CLUSA no llegue a actuar con un carácter empresarial. Este proyecto, y los indicadores de desempeño a ser utilizados para evaluarlo, representan un cambio de cultura institucional para CLUSA. La institución empezó su trabajo en El Salvador durante y después del conflicto, en un ambiente de urgencia y de paternalismo por parte de los donantes internacionales. CLUSA se acostumbró a entregar servicios a los productores de bajos ingresos sin cobrar, y a cobrar sólo cuando se consideraban que los clientes tenían los medios para poder pagar el servicio. Hoy en día, CLUSA necesita desarrollar una cultura más empresarial, donde los servicios que ofrece tengan su propio valor en el mercado y que sean cobrados siempre, aún que la tarifa sea más bajo para los clientes de muy bajos ingresos.

VII. SEGUIMIENTO, PATRONES DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN

- 7.1 El seguimiento y monitoreo de esta operación se hará en base al plan de trabajo en conjunto que las agencias ejecutoras presentarán antes del primer desembolso. El mismo contendrá un cronograma de trabajo de cada agencia y los mecanismos de coordinación entre ellas. Al inicio de cada año las agencias tendrán que presentar un informe sobre los resultados del ejercicio anterior y un plan de trabajo para el año entrante. Cada año, el Banco revisará los avances del proyecto y, si las agencias no cumplen con las metas establecidas, tendrá el derecho de parar los desembolsos hasta que se arreglen los problemas identificados.
- 7.2 Los patrones de desempeño para el proyecto incluyen para CLUSA metas de cobertura, ingresos, y la cobertura de costos directos e indirectos a través de la tarifa especial cobrada en el momento de la comercialización del producto. Se incluyen para PROEXSAL indicadores de eficiencia, como el porcentaje de los costos que debe ocupar los gastos administrativos y la productividad por agente de ventas. De último, se incluye indicadores de desempeño de las nuevas empresas de los productores y otros indicadores relacionados con las actividades del proyecto. Las metas han sido fijadas sobre en base a un análisis detallado de desempeño reciente

de CLUSA y PROEXSAL, y con la sostenibilidad de las actividades del proyecto en mente. (ver Anexo I).

- 7.3 El proyecto contempla dos evaluaciones. La primera se realizará al cumplirse los 15 primeros meses desde el primer desembolso, y enfocará en los avances del proyecto, sobre la base de los patrones de desempeño, actualizando a la vez los datos sobre los ingresos de los productores y el desempeño de las nuevas empresas. Adicionalmente, se revisará la efectividad de la colaboración entre las dos instituciones. La segunda evaluación se hará al concluir la ejecución del proyecto e intentará estimar en términos muy generales el impacto del proyecto. Para tal efecto, se analizará datos sobre los ingresos de los productores participantes en el proyecto y el desempeño de las nuevas empresas creadas, comparándolos con los datos de base presentados en los patrones de desempeño y actualizados durante la primera evaluación.

VIII. CONDICIONES ESPECIALES

- 8.1 Condiciones previas al primer desembolso: (i) CLUSA y PROEXSAL presentarán a satisfacción del Banco un plan de trabajo en conjunto, en donde se especifique el cronograma de trabajo de cada agencia y los mecanismos de coordinación entre ellas y, (ii) PROEXSAL presentará, a satisfacción del Banco, un esquema de funcionamiento del Fondo de Comercialización detallando la comisión a ser cobrada por PROEXSAL, los aportes que serán pedidos a los productores para las inversiones en los centros, y los aspectos legales y financieros del traslado de los centros de empaque a los productores.
- 8.2 Durante la ejecución, las agencias ejecutoras deben presentar anualmente el informe analítico sobre la ejecución del año anterior así como el plan estratégico correspondiente al año siguiente.
- 8.3 Se ha estipulado como condición que durante la ejecución del proyecto los socios de PROEXSAL hagan incrementos de capital, para que al final del proyecto el capital se haya incrementado en un 100%.
- 8.4 Durante la ejecución se presentarán dos evaluaciones: una al cumplirse los primeros 15 meses desde el primer desembolso, y otra al concluir la ejecución del proyecto.

**MARCO LOGICO DEL PROGRAMA
CLUSA/PROEXSAL**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
0 pequeños productores El Salvador convertidos en e cultivos no tradicionales, productos orgánicos, con una sarial e innovadora.	--Incremento sostenido del ingreso de los productores. --Adopción de nuevas tecnologías y producción de nuevos cultivos.	--Indicadores de base. --Evaluaciones e informes de progreso.	--Mantenimiento de condiciones políticas y sociales favorables, que permitan el desarrollo de las actividades del proyecto. --Clima favorable. --Tasa de cambio favorable.
una metodología y un vicios que permitió acidad empresarial y la d de 8-10 grupos de ductores. cceso a los pequeños participantes en el programa cados, nacionales e s. la creación de nuevas fortaleció las actuales.	1. Productores que incrementan sus márgenes de utilidad (reducción en el porcentaje de pérdidas en cultivos y en el porcentaje rechazado por razones de calidad). 2. Diversificación con nuevos cultivos según la demanda. 3. Incremento en volúmenes de ventas nacionales e internacionales, 15%. 4. Crear 2 empresas nuevas en 14 meses, las cuales llegan a su punto de equilibrio al final del primer año. 5. Mantener el desempeño positivo de las empresas actuales.	--Registros de producción y de ventas mantenido por CLUSA y PROEXSAL. --Estados financieros, de PROEXSAL y de las empresas.	--Las estrategias y metodologías del proyecto son adecuadas para el logro de los objetivos. Los nuevos mercados representan una alternativa viable en el largo plazo para los pequeños productores. --La asesoría técnica y empresarial es de alta calidad y logra transferir a los productores las herramientas necesarias para poder cumplir con estándares estrictos de calidad.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Asesoría y capacitación. n. e institucional tivas el programa. formación de n. activos fijos pital de DEXSAL. oyo a la vas empresas. eminación.	<p>1. Establecimiento de 6-8 parcelas demostrativas y asesoría a 8-10 grupos de productores.</p> <p>2. 18 eventos de cada tipo, más 6 giras de intercambio de productores locales y 3 internacionales.</p> <p>3. Compra y venta de productos por PROEXSAL, reuniones entre compradores y productores, base de datos instalado y utilizado bajo pedido por los productores. Apertura de nuevos mercados.</p> <p>4. Mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.</p> <p>5. Consultorías en el manejo de los nuevos centros de empaque y puesto en marcha de las empresas.</p> <p>6. Organización de dos talleres y la recepción de visitas internacionales para diseminar el modelo CLUSA/PROEXSAL.</p>	<p>1. Informes de progreso, evaluaciones, visitas al campo.</p> <p>2. Informes de progreso, evaluaciones, visitas al campo.</p> <p>3. Estados financieros de PROEXSAL, informes de progreso, evaluaciones.</p> <p>4. Estados financieros de PROEXSAL.</p> <p>5. Informes de progreso e evaluaciones, visitas a las empresas.</p> <p>6. Informes de progreso, publicidad para los eventos.</p>	<p>--Resultados positivos de las primeras cosechas demostrativas.</p> <p>--Motivación e interés por parte de los productores.</p> <p>--Las dos agencias seleccionan y retienen recursos humanos calificados para prestar los servicios.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Consultores para el programa de capacitación de técnicos.</p> <p>Costos fijos por capacitación de la base de datos de ROEXSAL.</p>	<p>--Presupuesto.</p>	<p>--Desembolsos, informes de progreso.</p>	<p>--Técnicos disponibles a trabajar en el programa.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

**EL SALVADOR. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA
NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con la Asociación para el Desarrollo Clusa de El Salvador, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- _____ sobre un programa de cooperación técnica para nuevas microempresas de frutas y hortalizas orgánicas.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$700.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

PROYECTO DE RESOLUCION

**EL SALVADOR. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA
NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con la Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores de El Salvador, Proexsal de R.L., y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- _____ sobre un programa de cooperación técnica para nuevas microempresas de frutas y hortalizas orgánicas.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$600.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.