

El camino recorrido

El aporte del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo
(BID) a la microempresa en los últimos 30 años en
El Salvador



BID Banco Interamericano de Desarrollo
FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones

El camino recorrido

El aporte del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo
(BID) a la microempresa en los últimos 30 años en
El Salvador



BID Banco Interamericano de Desarrollo
FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones

Editor:

©Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

San Salvador, 2007.

Autoras:

Mercedes del Carmen Góchez, consultora

Carmen Cristina Álvarez Basso, especialista, Representación de El Salvador

Edición de contenidos:

Guillermo Villacorta Gavidia

María Teresa Villanueva

Comité editorial:

Guillermo Villacorta Gavidia

María Teresa Villanueva

Carlos Moreno Carmona

Juan José Listerri

María Carmenza McLean

Corrección de estilo:

María Tenorio

Fotografías:

Sabina Velásquez de Alger

Diseño y diagramación:

Algier's Impresores

Impresión:

Algier's Impresores

Cataloging-in-Publication data provided by the
Inter-American Development Bank

Felipe Herrera Library

Góchez, Mercedes del Carmen.

El camino recorrido : el aporte del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo
(BID) a la microempresa en los últimos 30 años en El Salvador.

p. cm.

"Autoras: Mercedes del Carmen Góchez [y] Carmen Cristina Alvarez
Basso" -t.p. verso.

Includes bibliographical references.

I. Small business-El Salvador. 2. Small business-El Salvador-History. 3. Inter-
American Development Bank. I. Alvarez Basso, Carmen Cristina. II. Inter-
American Development Bank. III. Inter-American Development Bank.
Multilateral Investment Fund.

HD2346.S23 G72 2007

338.642097284 G72---dc22

La idea de este libro surge de Álvaro Ramírez, ex -jefe de la División de Micro y Pequeña Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo, quien inició y puso en marcha la organización de la X edición del Foro Interamericano de la Micro Empresa, con sede en El Salvador.

Esta publicación y la presentación de estos casos no hubiesen sido posibles sin la colaboración e insumos de Guillermo Villacorta Gavidia, especialista FOMIN en El Salvador, y de María Teresa Villanueva, especialista PES en Washington, quienes tienen la memoria histórica del trabajo del Banco con las microempresas en el país, durante los últimos 10 años.

Los últimos representantes del BID en El Salvador, Philippe Dewez, actual representante en Haití, y María Carmenza McLean, nos animaron y apoyaron para lograr esta publicación y hacer conocer las historias y testimonios de los microempresarios que constituyen el corazón de este libro.

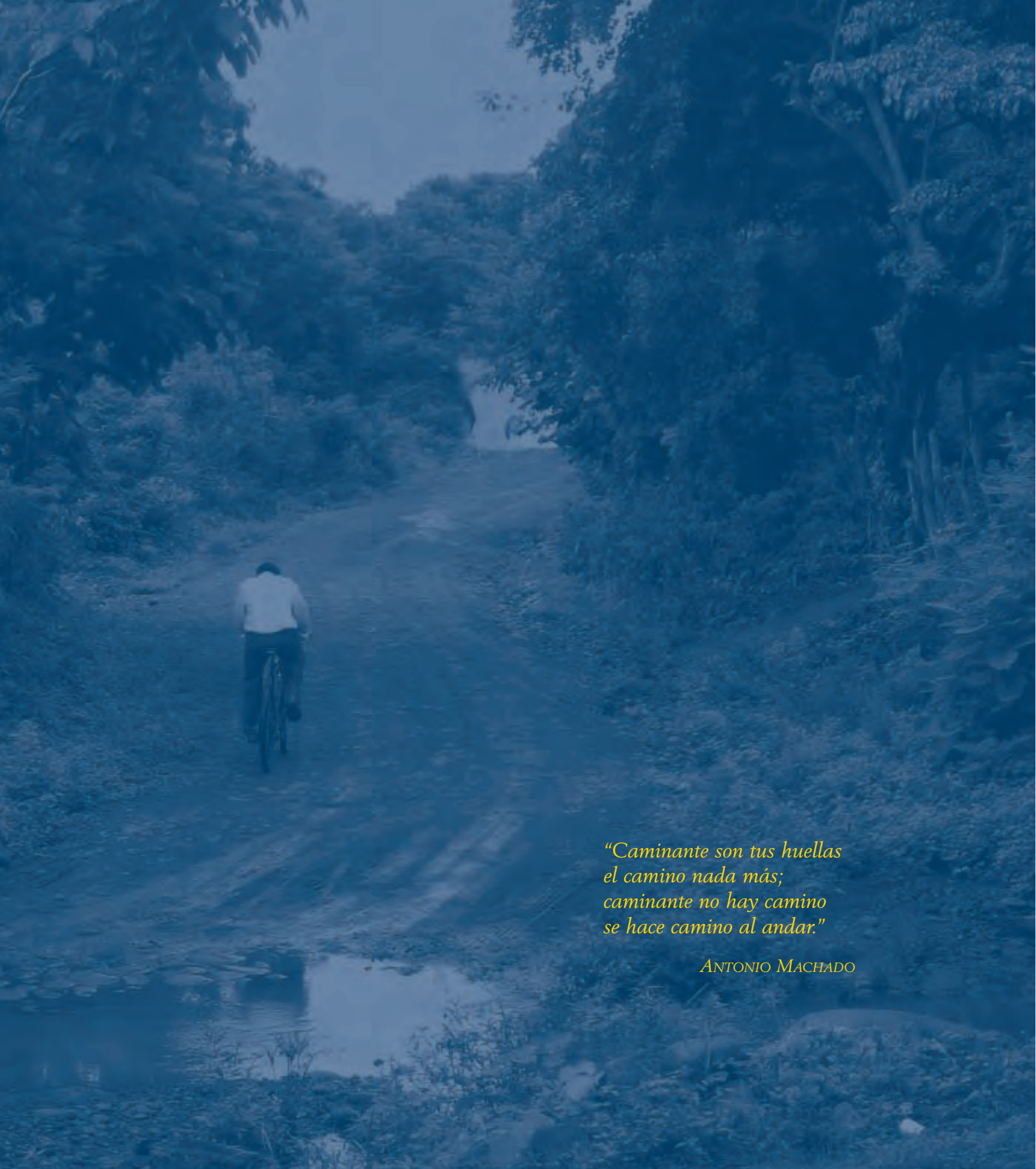
Los textos fueron editados y revisados por María Tenorio y se encargó del diseño Algier's Impresores.

Finalmente, la elaboración de este libro ha sido posible por el apoyo del Fondo Noruego para el Desarrollo de la Microempresa (NFMD) del BID.

Para todos ellos nuestro reconocimiento.

Índice

Presentación	5
I. El sector de la micro, pequeña y mediana empresa en El Salvador	6
II. Apoyo del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al sector de la micro, pequeña y mediana empresa	8
Instrumentos de apoyo y de inversión en la mipyme en El Salvador	10
1. Programa de Pequeños Proyectos (PPP) y Programa de Empresariado Social (PES) en El Salvador	10
2. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en El Salvador	15
3. Programas Globales de Crédito para la Microempresa	20
4. Operaciones de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII)	20
III. El nuevo programa: Oportunidades para la Mayoría	21
IV. El camino recorrido en El Salvador	23
Apoyo a instituciones de microfinanzas	
1. Desde el oriente al más allá: Flores de papel para las almas	25
2. De las unidades a los millares: Una transformación acompañada	31
Apoyo con servicios de desarrollo empresarial	
3. Antenas que atraen muchas oportunidades	37
4. Un bocadito dulce para la nostalgia: semita de piña salvadoreña	43
Apoyo al entorno de negocios	
5. “Caceroleando” con sabor agridulce para el paladar	49
Apoyo al empresariado social	
6. Ocho gramos de oro, calidad e innovación para el Guacal de artesanías	55
7. De las montañas de Los Planes a Wal-mart	61
V. Anexos	65

A person is riding a bicycle away from the camera down a dirt path that leads into a dense forest. The path is flanked by tall trees and thick foliage. In the foreground, there is a small, shallow puddle of water on the left side of the path. The entire image has a blue color cast.

*“Caminante son tus huellas
el camino nada más;
caminante no hay camino
se hace camino al andar.”*

ANTONIO MACHADO

Presentación

5

EL SECTOR DE LA MICROEMPRESA desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social de El Salvador. Además de constituir una importante fuente de empleo y recursos para las familias de menores ingresos, la microempresa también es reflejo del espíritu innovador y emprendedor de la población.

El desarrollo de la microempresa ha sido un objetivo que ha guiado la labor del grupo BID en El Salvador desde hace casi tres décadas. En este proceso, el banco ha desarrollado variedad de instrumentos que con el tiempo se han ido adaptando a los desafíos del sector, y que continúan evolucionando.

La idea de este libro surge con motivo del décimo aniversario de la celebración del Foro Interamericano de la Microempresa, esta vez con sede en El Salvador. El objetivo del mismo es contribuir a documentar el impacto producido por iniciativas del banco durante estos treinta años de trabajo conjunto con la microempresa en El Salvador. El libro presenta un resumen del apoyo del grupo BID al sector, complementado por una serie de historias que ilustran experiencias de los beneficiarios de operaciones del banco, contadas a través de anécdotas e historias personales, junto con las lecciones aprendidas por los ejecutores.

Las experiencias descritas en el mismo abarcan distintos aspectos relacionados con el apoyo del banco al desarrollo de la microempresa: las microfinanzas, los servicios de desarrollo empresarial, el entorno institucional y legal, y el desarrollo social. También reflejan la variedad de los sectores y temas promovidos en El Salvador: las artesanías, la agricultura, la pesca y la piscicultura, la agroindustria, el desarrollo económico local, así como el fortalecimiento tecnológico y empresarial.

Este aporte es el resultado de la estrecha colaboración y la alianza estratégica con instituciones de la sociedad civil, la cooperación internacional, la empresa privada y el gobierno de El Salvador. El grupo BID forma parte de este esfuerzo y espera seguir colaborando en el mismo, después de observar el camino recorrido y visualizar el que queda por andar.

Luis Alberto Moreno
Presidente Banco Interamericano de Desarrollo

I. El sector de la micro, pequeña y mediana empresa en El Salvador

LAS MICRO, PEQUEÑAS y medianas empresas -las mipymes- en El Salvador son claves por su aporte a la economía nacional y las economías locales. Su contribución es relevante para el desarrollo social del país, ya que las mipymes constituyen la única opción de trabajo y de subsistencia para muchas personas.

Hay diversas maneras de definir las mipymes. Aquí se retoman las definiciones que la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) ha elaborado a partir de estudios de expertos nacionales e internacionales¹:

- Una microempresa es toda persona natural o jurídica que opera en el mercado al producir o comercializar bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa hasta de diez trabajadores, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$70,000.
- Una pequeña empresa es aquella que da empleo a un grupo que oscila entre once y 50 personas con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$800,000.

- Una mediana empresa cuenta hasta con 100 trabajadores y su nivel de ventas brutas anuales alcanza hasta \$7,000,000.

Considerando la capacidad de generación de capital, la microempresa, a su vez, se clasifica en tres segmentos productivos: microempresa de subsistencia, microempresa de acumulación simple y microempresa de acumulación ampliada; este último también es conocido como micro-tope.

De acuerdo con las anteriores definiciones en El Salvador, hay un total de 513,127² micro, pequeñas y medianas empresas en el país. De ellas, 97% se clasifican como microempresas; 3% como pequeñas empresas y menos del 0.2%, como medianas. El cuadro 1 muestra la distribución de los tipos de empresas del universo empresarial del país.

En El Salvador, el grupo de microempresas se caracteriza por su rápido crecimiento en términos del número que se crean cada año, en particular, en el segmento de

Cuadro 1. Número de mipymes en El Salvador según segmento

Segmento	Número de establecimientos	Porcentaje
Microempresa de subsistencia	463,803	90.39
Microempresa de acumulación simple	25,274	4.93
Microempresa de acumulación ampliada	7,288	1.42
Pequeña empresa	15,777	3.07
Mediana empresa	985	0.19
Total	513,127	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CONAMYPE (2005), *Dinámica de las mypes en El Salvador*; CONAMYPE/DIGESTIC (2004), *Encuesta de seguimiento sectorial*; y Chemonics International (2006), *Estudio del mercado pyme: Necesidades y demandas para los servicios financieros*.

1 Tomado de MINEC/CONAMYPE (2000). *Política nacional para la micro y pequeña empresa*. <http://www.conamype.gob.sv/biblioteca.php>
2 Esta cantidad incluye al sector informal.

subsistencia. Este aumento se explica, en parte, por las limitaciones que muchas personas enfrentan para insertarse en la población económicamente activa (PEA), debido a crisis económicas o falta de capacidades para aprovechar las opciones laborales disponibles³.

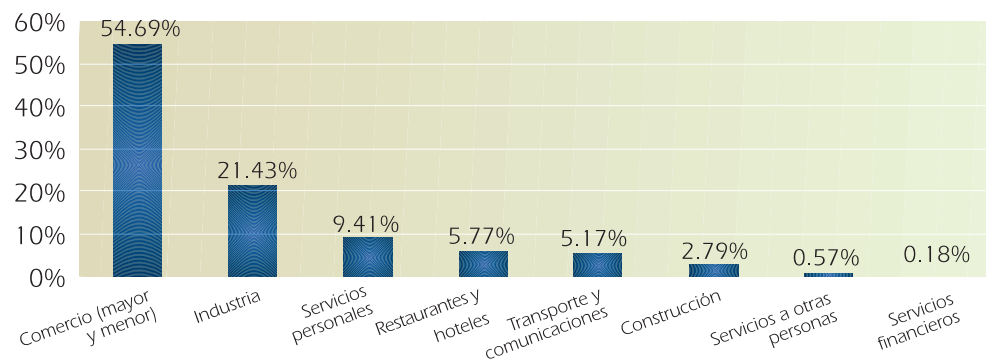
Más de la mitad de microempresas en el país (55%) se dedican al comercio. Dos de cada diez (21%), a la industria y una de cada diez (9%), a los servicios. En el ramo industrial destacan las artesanías, la confección y otras actividades con alto contenido de mano de obra. El gráfico 1 muestra la distribución de ramas económicas en el sector.

La oferta de crédito dirigido a la micro y pequeña empresa está compuesta por organizaciones y bancos del sistema financiero. Para el año 2005⁴, operaban en El Salvador alrededor de 119 instituciones financieras; muchas de ellas estaban agrupadas en organizaciones tales como: la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de

los Trabajadores (FEDECREDITO), la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas (ASOMI), la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L. (FEDECACES), la Alianza para el Desarrollo de la Microempresa (ALPIMED) y otras. También ofrecían servicios de microfinanzas los bancos comerciales. El total de crédito destinado al sector fue de aproximadamente \$530 millones, con un crédito promedio de \$1,585, para un total aproximado de 338,000 préstamos.

Durante los últimos 30 años, en especial a partir de los noventa, se han desarrollado las capacidades nacionales de apoyo a las mipymes con la contribución del gobierno, el sector privado y organismos internacionales de cooperación, entre ellos el BID. Algunas de las áreas reforzadas son: el fortalecimiento del entorno socioeconómico, mejoramiento del marco regulatorio y legal, expansión de servicios financieros y la provisión de servicios de desarrollo empresarial (SDE).

Gráfico 1. Distribución de los establecimientos por actividad económica



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CONAMYPE (2005), *Indicadores sobre la mype en El Salvador*. www.conamype.gob.sv

³ Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) (2005). *Hacia una mipyme más competitiva. Informe de Desarrollo Económico y Social 2005*.

⁴ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), Programa de Apoyo a los Servicios Financieros Rurales (SERFIRURAL). (2006). *Políticas públicas y servicios financieros rurales en El Salvador*.

II. Apoyo del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al sector de la micro, pequeña y mediana empresa

“A pesar de todos los avances que han logrado nuestros países en este sector y de la activa participación del banco en el apoyo al desarrollo de la microempresa, todavía la tarea pendiente es de envergadura. Necesitamos la expansión y profundización de los servicios para la microempresa, tanto en lo relativo al financiamiento como respecto al desarrollo empresarial.”

Luis Alberto Moreno, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

8

EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

se creó en 1959 con el objetivo de acelerar el crecimiento económico y social de los países de Latinoamérica y el Caribe. El banco, además de otorgar financiamiento a los países miembros prestatarios, proporciona asistencia técnica para preparar, financiar y ejecutar planes y proyectos de desarrollo. Utiliza para ello su propio capital así como fondos obtenidos en mercados financieros y de países donantes.

El Grupo BID se conforma por tres instituciones: la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La CII, cuyo convenio constitutivo entró en vigencia en 1986, inició operaciones en 1989 para fomentar el desarrollo de las pymes (pequeñas y medianas empresas) a fin de contribuir al desarrollo económico sostenible de sus países miembros. Su misión es promover y apoyar el desarrollo del sector privado y de los mercados de capital mediante la inversión y el otorgamiento de préstamos, la innovación y el apalancamiento de recursos.

El FOMIN fue creado el 11 de febrero de 1992 e inició sus operaciones en 1993 con el mandato de promover el crecimiento económico con inclusión en la región de América Latina y el Caribe. Su labor está orientada a favorecer el desarrollo del sector privado, el fomento de la inversión privada, el mejoramiento del entorno empre-

sarial y el desarrollo de las mypes (micro y pequeñas empresas). El FOMIN realiza operaciones para financiar asistencia técnica y capacitación con entidades privadas y con instituciones públicas cuando se trata de temas de regulación para impulsar el desarrollo de las mipymes. Asimismo, el FOMIN realiza inversiones de capital en instituciones intermediarias y en fondos de inversión que apoyan a las mypes.

En la región latinoamericana, El BID y el FOMIN han sido pioneros en la implementación de gran número de programas de apoyo para la microempresa, lo cual ha posibilitado la ampliación de oportunidades económicas para un amplio segmento de la población. La experiencia del banco ha generado muchas lecciones que se incorporan a cada proyecto nuevo. Las más significativas en torno a la microempresa y su entorno⁵ son:

- a) El sector de la microempresa es heterogéneo y su desarrollo requiere de diferentes tipos de apoyo.
- b) La falta de acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial son obstáculos para el desarrollo del sector.
- c) La capacidad institucional de las entidades de apoyo a la microempresa es vital para asegurar la sostenibilidad de sus servicios.
- d) La provisión de servicios financieros para la microempresa —las microfinanzas— puede ser rentable si se

⁵ Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2004). *El Grupo BID y la microempresa (1990-2004). Resultados de 15 años de trabajo.*

desarrollan y utilizan tecnologías financieras apropiadas al sector.

En 1997, el BID estableció la “Estrategia para el desarrollo de la microempresa” como su marco de acción en este tema. El objetivo general de la estrategia es ampliar las oportunidades económicas, en América Latina y el Caribe, mediante el desarrollo sostenible y dinámico de la microempresa por medio de apoyo para: a) propiciar un entorno normativo y regulador favorable, b) fortalecer instituciones sólidas y sostenibles que brinden servicios financieros y no financieros apropiados, c) mejorar el acceso de los microempresarios de bajos ingresos (incluyendo mujeres e indígenas) a servicios financieros y no financieros y d) impulsar un flujo continuo y creciente de recursos de inversión.

Si bien las iniciativas apoyadas por el banco y por el FOMIN son diversas, entre ellas se destacan cinco áreas que impulsan el desarrollo del sector:

a) **Financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa.** Apoyo al mejoramiento de la prestación de servicios financieros a los empresarios de la región, en particular con cooperación técnica dirigida a los intermediarios financieros y también con otorgamiento de préstamos e inversiones de capital, principalmente a través de fondos de inversión. Algunas áreas de apoyo son: inversión en empresas tecnológicas, inversión en fondos medioambientales, remesas, recuperación de desastres naturales y otros.

b) **Desarrollo empresarial y servicios no financieros.** Apoyo con cooperación técnica para construir un sector de negocios fuerte y dinámico que promueva el crecimiento económico, genere empleos y ayude a la reducción de la pobreza. Se apoyan acciones encaminadas a: simplificar trámites; crear centros de desarrollo empresarial; hacer transferencias de tecnología para el desarrollo empresarial; normar la gestión de calidad y el medio ambiente; crear redes de pequeñas empresas; apoyar el desarrollo empresarial, la responsabilidad social empresarial, el comercio exterior y

la inversión; apoyar los mercados de vivienda; favorecer una producción más limpia, los mercados de energías limpias, el turismo sostenible y la agricultura sostenible, entre otros.

c) **Fortalecimiento de los marcos regulatorios.** Apoyo al mejoramiento del marco legal, regulatorio y normativo en el que funcionan las mypes. Algunos temas relevantes en esta área son: la regulación y supervisión financieras, el desarrollo del mercado de capitales, las normas de contabilidad y auditoría para mipymes y otros.

d) **Gestión del conocimiento.** Promoción, disseminación y transferencia de conocimiento en temas vinculados al sector. Se divulgan informes de investigación; se realizan publicaciones periódicas; se organizan foros, talleres y conferencias; se comparten las lecciones aprendidas y se diseminan mejores prácticas. Tal es el caso del Foro Interamericano de la Microempresa, que se lleva a cabo todos los años en diferentes países de Latinoamérica (ver anexo I).



Instrumentos de apoyo y de inversión en la mipyme en El Salvador

LOS INSTRUMENTOS con los cuales el BID apoya a las mipymes para ampliar la oferta de servicios financieros y de desarrollo empresarial son los siguientes:

1. Programa de Pequeños Proyectos (PPP) y Programa de Empresariado Social (PES)⁶
2. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
3. Programas Globales de Crédito para las Microempresas
4. Operaciones de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII)

Esta variedad de instrumentos de apoyo al sector privado le ha dado al Grupo BID la flexibilidad necesaria para

adaptar sus intervenciones al contexto y a las necesidades especiales de cada país.

El BID en El Salvador, durante los últimos treinta años, ha aprobado diferentes operaciones de apoyo a las mipymes por un monto total de US \$49.8 millones. De esa suma, US \$15.7 millones (32%) corresponden a operaciones del Programa de Pequeños Proyectos (PPP) y Programa de Empresariado Social (PES), y \$34 millones (68%), al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). También se han realizado operaciones significativas a través de los Programas Globales y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII).

“La participación del BID en el sector microempresa ha sido muy determinante porque apoyó iniciativas de organización no gubernamentales y de desarrollo, lo que generó fortalecimiento institucional y experiencia. Haber sido un usuario del BID nos ha permitido acceder a otras operaciones como, por ejemplo, las que tuvimos después del Mitch, en donde fue muy oportuna la asistencia del BID, que puso a disposición de entidades financieras y organizaciones no gubernamentales una línea de financiamiento especial. Los beneficiarios fueron empresarios que perdieron sus negocios. Otra participación importante con el BID fue el programa Sistema Integrado de Apoyo a la Pequeña Empresa (SIAPE), un proyecto sumamente innovador.”

Álvaro Guatemala, director ejecutivo de FUSADES

1. Programa de Pequeños Proyectos (PPP) y Programa de Empresariado Social (PES) en El Salvador

DESDE 1976, el BID apoyó a las comunidades y cooperativas de la región latinoamericana con la creación del Programa de Pequeños Proyectos (PPP). Este programa otorgó préstamos de hasta \$500,000, acompañados de asistencia técnica, a través de entidades intermediarias con o sin fines de lucro (ONG, cooperativas, asociaciones, fundaciones, empresas privadas). El BID se convirtió así en la primera entidad multilateral de desarrollo que brindó créditos sin garantía gubernamental a organizacio-

nes privadas con o sin fines de lucro. Las condiciones de esos préstamos eran blandas y tenían como propósito canalizar recursos de financiamiento en forma sostenible a grupos de bajos ingresos que, en esa época, no tenían acceso a crédito por parte de la banca comercial.

En 1998, el PPP se convirtió en el Programa de Empresariado Social (PES) para apoyar proyectos más sostenibles y con mayor impacto. El objetivo del PES es

⁶ En el año 2000, el PES sustituyó al PPP.

promover la equidad social y el desarrollo económico de grupos pobres y marginados. Por eso ayuda a instituciones privadas cuyos proyectos innovadores y de alto impacto generen beneficios en los ingresos y mejoren la calidad de vida de esta población, con su oferta de servicios financieros, sociales y de desarrollo comunitario. Estos proyectos, por su escala o por el alto riesgo que implicaban, no podían acceder a otros financiamientos locales u otros instrumentos del Grupo BID.

Como parte del proceso de realineación del banco, en julio del 2007, el PES se integra al FOMIN; con ello se procura potenciar un apoyo más integral al sector de la microempresa.

El PES brinda apoyo a grupos productivos pobres o en condiciones de exclusión a través de dos instrumentos. Por un lado, proporciona recursos no reembolsables para financiar actividades de asistencia técnica que fortalezcan las capacidades productivas, asociativas, gerenciales y organizativas de los beneficiarios. Por el otro lado, concede recursos para préstamos bajo condiciones y términos que abren el acceso a financiamiento a grupos productivos que, a pesar de contar con capacidad de repago, son excluidos del sistema financiero formal.

El banco, a través del PES, ha sido pionero en el apoyo de iniciativas incipientes de gran impacto en beneficio de

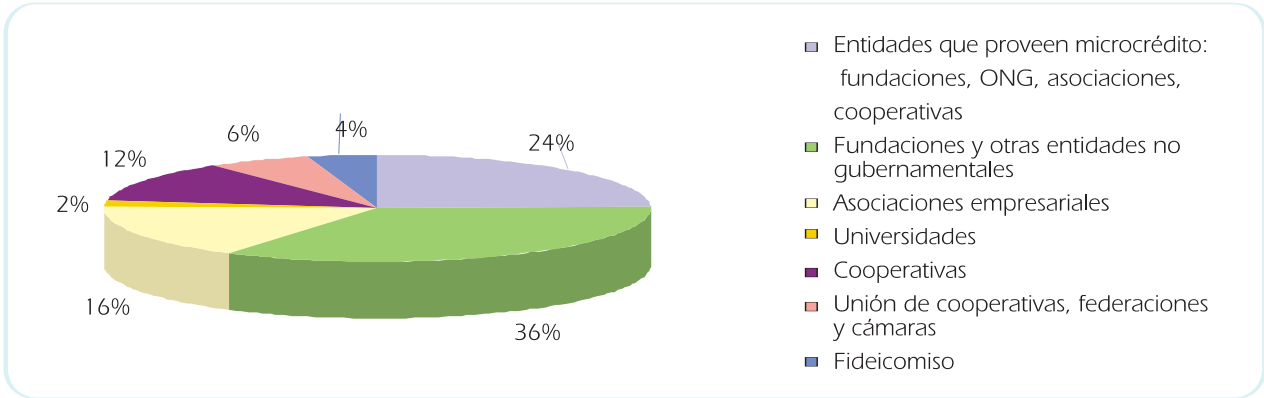
segmentos pobres y marginados, sobre todo en zonas rurales de El Salvador. A través del PES, el BID se convirtió en uno de los primeros organismos multilaterales de cooperación en asociarse con entidades que contribuyen de manera significativa al desarrollo del sector microempresarial del país, sobre todo en las microfinanzas.

Entre las premisas con las cuales opera el PES están:

- a) Las microempresas y los pequeños productores realizan una gama muy diversa de operaciones y, por lo tanto, requieren de diferentes tipos de apoyo financiero y técnico.
- b) Los microempresarios y productores de más bajos ingresos necesitan servicios complementarios que contribuyan a elevar su productividad e ingresos.
- c) Las entidades que apoyan a las microempresas deben aumentar su capacidad institucional.

En El Salvador, el monto total aprobado por el banco desde inicios de 1978, a través del PPP y del PES, sobrepasa los \$15.7 millones. La cartera vigente de proyectos en ejecución del PES consta de 9 proyectos por un monto total de \$4.7 millones. Estos proyectos comprenden en total 45 iniciativas que apoyan a diversos sectores de la actividad económica del país (ver anexo 2).

Gráfico 2. Tipo de entidades ejecutoras locales para proyectos PES



Fuente: Elaborado con datos de la cartera de proyectos PPP y PES del BID

1.1. Instituciones socias del PPP-PES en El Salvador

Las instituciones que ejecutan proyectos con apoyo del PES son diversas. Entre ellas se destacan: a) fundaciones de carácter social o empresarial, b) entidades microfinancieras en sus etapas iniciales, c) asociaciones de desarrollo social, c) cooperativas de desarrollo del sector agrícola, y d) empresas privadas que integran a pequeños productores en su cadena de producción o distribución, o que ofrecen servicios estratégicos para mejorar sus ingresos (ver gráfico 2).

Un tercio de los proyectos se han dirigido a productores rurales que laboran en actividades agrícolas y que, en la mayoría de casos, no cuentan con acceso a servicios de desarrollo social empresarial. Estos proyectos han puesto énfasis en la inclusión y beneficio de mujeres y jóvenes. La mayoría de los beneficiarios del PES son microempresas de acumulación simple, de subsistencia y micro-tope.

1.2. Breve descripción de los programas financiados por el PPP-PES

Durante los últimos treinta años, el PPP y el PES han dado respuesta a las demandas de las organizaciones intermedias y de las comunidades, mediante el apoyo de cuatro tipos de iniciativas en: a) microfinanzas, b) sistemas productivos, c) desarrollo empresarial y d) proyectos sociales para incrementar la productividad de grupos objetivo.

Para ilustrar el tipo de proyectos financiados a través del PES se refieren las siguientes iniciativas:

a) **El apoyo a las microfinanzas** ha contribuido al surgimiento y consolidación de este sector en El Salvador, en casos como:

- En 1988, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) ejecutó en San Miguel, con fondos del PES, el proyecto PROMISAN/PROPEMI, que amplió la cobertura de los servicios financieros y no financieros a las microempresas en la zona oriental del país y benefició a unos 420 microempresarios.

- En 1992, el PES apoyó a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios-Servicio Crediticio (AMPES-SC), que benefició con crédito, adiestramiento y fortalecimiento institucional a 1,200 microempresarios de bajos ingresos del centro de San Salvador. Esta iniciativa de microcrédito dio pie a la creación de la Financiera Calpiá, actualmente Banco ProCredit.
- En 1998, un proyecto con la agencia de desarrollo local (ADEL) en Morazán desarrolló la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito de R. L. (AMC), instrumento de microcrédito para la zona nororiental del país. Esta iniciativa aumentó la cobertura de crédito a 4,200 clientes y transformó a la entidad en una sociedad cooperativa de ahorro y crédito.

b) **El apoyo a sectores productivos** está orientado a mejorar la producción, diversificar cultivos, crear vínculos con el mercado y favorecer formas de trabajo. Se han desarrollado los siguientes proyectos:

- La Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (ASDI) ejecutó un proyecto de integración de 131 pequeños productores frutihortícolas pertenecientes a poblaciones indígenas, en Sonsonate. Brindó asistencia técnica para producir, de manera asociativa, frutas, vegetales y hierbas con un valor agregado dentro del mercado local.
- La Sociedad Cooperativa de Productores de Marañón R.L de C.V. (SCPM) de La Unión recibió apoyo para diversificar la producción y el procesamiento del fruto. También se fortaleció la sostenibilidad de esta sociedad, única empresa marañonera a escala industrial en El Salvador y que procesará jugos de esta fruta.
- La Fundación Usulután II ejecuta un proyecto que beneficia a nueve cooperativas (que agrupan a 417 familias campesinas de excombatientes de la guerra civil) dedicadas a la producción del camarón. Estas han recibido apoyo para mejorar su competitividad y rentabilidad al fortalecer sus capacidades.

des asociativa, gerencial y comercial, al tiempo que mejoran la gestión ambiental.

c) **El apoyo al desarrollo empresarial y social** mejora el acceso a estos servicios y favorece los programas sociales. Un proyecto de esta área es:

- Con la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), el PES financió un proyecto para desarrollar capacidades en pequeños empresarios de la artesanía. Más de doscientos productores de 45 comunidades en cuatro zonas del país (Ilobasco, La Palma, Nauhizalco y San Sebastián) mejoraron la calidad y los diseños de sus productos así como sus sistemas de producción y comercialización.

En años recientes, el PES ha orientado sus recursos y esfuerzos hacia poblaciones marginadas de la sociedad que, en el sector rural, se dedican a diversas actividades económicas. Estos grupos sociales no podrían avanzar si no contaran con los recursos financieros ofrecidos por el PES, a través de distintas entidades ejecutoras. Muchos de estos proyectos han alcanzado sostenibilidad institucional y financiera al tiempo que han producido impactos significativos en las poblaciones objetivo. En la actualidad, en El Salvador se están ejecutando las siguientes iniciativas:

- a) El programa SINERGIA asocia al banco con empresas privadas que, como parte de su responsabilidad social empresarial, cofinancian pequeños esfuerzos productivos relacionados con su cadena de valor. El programa financia ocho iniciativas productivas en los sectores de turismo, reciclaje de papel y cartón, pesca, lácteos y comercio.
- b) El Programa de Comercialización de Artesanías mejora los ingresos de jóvenes artesanos en riesgo de exclusión, en Ilobasco, al ayudar al desarrollo de sus propias microempresas y a la integración de las mismas en las cadenas de valor de artesanías exportables. Este proyecto es ejecutado por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE).
- c) El proyecto de Consolidación Rural de Empresas Agropecuarias (CREA) busca incrementar los ingre-

sos de los pequeños agricultores del oriente del país, al fortalecer sus empresas asociativas, y aumentar la calidad y la productividad. También provee financiamiento para capital de trabajo y compra de bienes y equipo para los procesos post-cosecha y de distribución. Este proyecto es ejecutado por Catholic Relief Services (CRS) y Servicios Financieros ENLACE.

d) En la región de Los Nonualcos, departamento de La Paz, la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), en conjunto con la Asociación de Municipios, ejecutan un proyecto de fortalecimiento de alianzas público-privadas a fin de contribuir a la competitividad de los productores de la zona con un fondo para la inversión y la promoción del desarrollo económico local.

e) La iniciativa “Tu Crédito” del programa Red Solidaria, con el apoyo del Fideicomiso para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FIDEMYPE), canaliza recursos de financiamiento y asistencia técnica a instituciones de microfinanzas no reguladas, comprometidas con ofrecer microcrédito a pequeños productores y microempresas en zonas rurales de extrema pobreza. Se trata de un mecanismo permanente de financiamiento para estas instituciones y de apoyo a su fortalecimiento institucional.

f) El proyecto PRORURAL realiza una competencia anual de fondos no reembolsables para impulsar pequeños esfuerzos productivos rurales innovadores y con potencial de generar ingresos, pero que están en situación de marginalidad y dispersión. Este proyecto es ejecutado por CARE El Salvador.

g) La Fundación para la Formación de Dirigentes (FUNDACAMPO) ejecuta un proyecto que pretende la expansión del crédito comunal y el fortalecimiento de las asociaciones de desarrollo comunitario (ADESCO) de La Unión, para ayudar a pequeños productores a pasar de una situación de supervivencia a una de excedencia. Con esta iniciativa las ADESCOS fortalecerán sus competencias para identificar proyectos de desarrollo local (salud, educación e infraestructura rural) a favor de sus comunidades.

Lecciones aprendidas de los proyectos PPP-PES

Los proyectos del PES son una punta de lanza para el BID. Con este programa se logra llegar en forma directa a grupos que, de otra forma, no hubieran podido acceder a crédito o a asistencia técnica y que realmente la necesitan para elevar su nivel de desarrollo y de desempeño productivo.

- *Fomentar la organización y asociatividad de pequeños empresarios y productores ayuda a elevar su competitividad y productividad, y les abre oportunidades para una mayor y mejor participación en los mercados, para vincularlos a las políticas comerciales y al desarrollo económico.*
- *Las iniciativas productivas deben ser apoyadas con un enfoque empresarial y de rentabilidad, con un sentido de acceso a los mercados y potenciando su autosostenibilidad, de manera que el banco se retire de los segmentos donde el mercado ya puede funcionar sin su apoyo y*

reenfocándose de nuevo hacia los sectores en donde otras instituciones no atienden.

- *Los instrumentos del banco deben enfocarse en los segmentos menos favorecidos de los países, donde hay una demanda de necesidades insatisfechas, e impulsar soluciones innovadoras y experiencias piloto con potencial de escalamiento en áreas como: provisión de servicios básicos, inversión productiva, asistencia técnica, financiamiento y fomento de las alianzas público-privadas.*
- *Para lograr mayor efectividad e impacto en la asignación de sus recursos, el banco debe generar alianzas estratégicas, y buscar socios y confiables y eficientes —en el sector público o privado— que apalanquen recursos y capacidades en proyectos que favorezcan a los grupos marginados del desarrollo económico social.*

“Seguimos adelante con este programa y nuestro límite es el cielo. No hay que olvidar que la mayoría de las empresas en América Latina son microempresas. Algunos datos las cifran en el 90%, así que el banco sigue comprometido en ayudar a todos los que atiendan e intenten mejorar el sector”.

Álvaro Ramírez, ex-jefe de la División de la Micro y Pequeña Empresa

2. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en El Salvador

EL FOMIN es una de las fuentes principales de recursos de asistencia técnica para el desarrollo de la micro y pequeña empresa de América Latina y del Caribe. Con un capital inicial de \$1,350 millones, el FOMIN tiene aproximadamente unos mil proyectos aprobados entre donaciones e inversiones. Cuenta con más de 800 socios pertenecientes a la sociedad civil, el sector privado y los gobiernos, toda una comunidad de agentes de cambio que promueve la innovación y comparte lecciones aprendidas.

Las contribuciones del FOMIN, sumadas a los aportes de las entidades nacionales, representan una inversión aproximada de \$2,200 millones en los 26 países en vías de desarrollo del BID. El FOMIN enfoca sus actividades en áreas donde puede hacer la diferencia y acelerar el cambio: promueve mejoras en el entorno del sector privado, propicia el desarrollo empresarial, y trabaja a favor de la democracia financiera.

A partir de 2004, el FOMIN descentralizó sus operaciones y habilitó a las representaciones del banco en cada país para implementar proyectos pequeños llamados mini FOMINES de \$150,000 o menos. Como resultado de ello, el FOMIN ha ampliado su cartera de clientes potenciales, especialmente en áreas rurales.

En el 2005, los países donantes del FOMIN acordaron una reposición de recursos para el fondo de \$500 millones; de esta manera, en marzo de 2007, inició el FOMIN II. Este dará financiamiento a proyectos innovadores hasta el 2015, con un nuevo enfoque en la reducción de la pobreza, de acuerdo con la iniciativa del Grupo BID llamada Oportunidades para la Mayoría. Al presente, el FOMIN cuenta con 38 países miembros de América Latina, el Caribe, Norteamérica, Europa, junto con Japón y Corea del Sur.

Las actividades del FOMIN giran en torno a tres categorías amplias: marco empresarial, desarrollo empresarial y democracia financiera. Dentro de estas, se han definido

clusters o grupos de proyectos relacionados entre sí que se diseñan, ejecutan y evalúan en conjunto, lo cual permite generar conocimientos en determinadas áreas. Otra estrategia del FOMIN son las líneas de actividad con las que se apoyan temas definidos tales como el fortalecimiento institucional de intermediarios financieros. Entre las áreas relevantes en el quehacer del FOMIN se destacan:

- a) Mejorar el entorno empresarial
- b) Incrementar la competitividad del sector privado
- c) Estimular a la micro y pequeña empresa
- d) Fomentar la integración regional
- e) Promover el uso y la aplicación de tecnología en la región
- f) Definir modelos de negocio innovadores
- g) Compartir el conocimiento y las lecciones aprendidas que contribuyen al desarrollo del sector privado
- h) Complementar la labor del banco y de la Corporación Interamericana de Inversiones
- i) Promover la reforma jurídica y formativa del sector
- j) Promover el desarrollo económico sostenible y racional ecológicamente y la igualdad entre los géneros.

Las características que debe tener un programa que busca financiamiento del FOMIN son:

- a) Innovación: Los proyectos deben introducir enfoques nuevos y eficaces para promover el desarrollo del sector privado y la reducción de la pobreza.
- b) Efecto de demostración: Los proyectos deben tener la capacidad de adaptarse o replicarse en otros sectores o en otros países.
- c) Sostenibilidad: Los proyectos deben tener planes operacionales convincentes y un gran potencial de auto-sostenibilidad financiera.

d) Alianzas: Los proyectos del FOMIN se realizan con socios locales que aportan entre un 30% y un 50% de los costos del proyecto.

En El Salvador, desde 1994, el FOMIN ha aprobado 66 operaciones en diferentes ámbitos de acción para el desarrollo del sector privado. Estas representan un monto total de aproximadamente \$52 millones. De estas operaciones, 53 están dedicadas al sector mipyme, con un total de \$34.2 millones. Cuarenta de ellas son cooperaciones técnicas no reembolsables por \$20.4 millones; una inversión de capital accionario de \$717,000; ocho operaciones de préstamo de emergencia a entidades microfinancieras (huracán Mitch y terremotos de 2001) de \$3.1 millones; y cuatro préstamos a instituciones financieras para créditos mype por \$10 millones.

Cabe mencionar que, dentro de las 40 cooperaciones técnicas de apoyo a las mipymes, se incluyen siete aprobadas y ejecutadas dentro del programa de Delegación de Autoridad a las representaciones para pequeños proyectos del FOMIN. Ese programa apoya la competitividad de las mipymes, con énfasis en el interior del país. En el 2004, la oficina del BID en El Salvador realizó una convocatoria nacional y recibió 28 propuestas. Las siete operaciones aprobadas se encuentran ahora en su fase final, con un monto de \$716,300 de contribución del FOMIN y \$327,800 de contrapartida. Una segunda convocatoria nacional se realizó a mediados de junio de 2007 y se espera aprobar entre siete y diez programas por un monto total de un millón de dólares.

2.1. Instituciones socias del FOMIN en El Salvador

Las instituciones del sector privado que han ejecutado programas del FOMIN en El Salvador son, por una parte, las que apoyan el desarrollo empresarial y, por otra, las que brindan servicios de financiamiento a los micro y pequeños empresarios.

Dentro de las primeras se encuentran fundaciones, asociaciones y gremiales como: la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la asociación CLUSA-El Salvador, la Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), la Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL), la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT), la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO) y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP).

Entre las financieras, bancos y asociaciones que proveen microfinanciamiento están: la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), con su programa PROPEMI; la Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO), la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L.(FEDECACES), la Asociación Cooperativa de Ahorro y Préstamo AMC de R.L, el Banco Uno, el

“El FOMIN ha desempeñado un importante papel en el desarrollo económico de América Latina y el Caribe. Ha demostrado flexibilidad y disposición a tomar riesgos y experimentar, ha sido una institución de desarrollo única en este sentido. El apoyo y estímulo al microcrédito, en una etapa inicial, ha ayudado a aliviar la pobreza en los sectores informales. La capacidad de experimentación del FOMIN es una potente herramienta en la lucha por reducir la pobreza en la región”.

Paul Holden⁷, consultor contratado dentro del programa SIAPE

⁷ Holden, P. (2001). *An Evaluation of the Functions and Performance of the Multilateral Investment Fund*. Washington, DC.

Banco Pro-Credit, Apoyo Integral S.A de C.V y la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas (ASOMI).

En la Delegación de Autoridad para financiar a pequeños programas, la atención se ha centrado en instituciones que brindan apoyo a asociaciones de productores, particularmente en el área rural: la Asociación Cooperativa de Ahorro y Aprovisionamiento de Paneleros (ACOPANELA), la Fundación Segundo Montes, la Fundación Educación y Trabajo (EDYTRA), la asociación Infocentros, el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), y la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES).

Las instituciones públicas con las cuales el FOMIN ha realizado programas de apoyo a las mipymes son: la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), este último en el tema de sistemas de gestión de calidad.

2.2. Breve descripción de los programas financiados por el FOMIN

Los programas que se ejecutan en el país responden a todas las áreas de atención del FOMIN, entre las que se destacan:

- a) **Apoyo a la transformación de ONG financieras a entidades reguladas (*Upscaling*)**. Se ejecutan programas a través de la línea de actividad para financieras, tales como: Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de R.L. (AMC) en Morazán; Apoyo Integral S.A. de C.V. y la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas (ASOMI); FEDECREDITO. Estos programas proveen asistencia técnica y capacitación para fortalecer a las instituciones a través de la modernización de los procedimientos administrativos y operativos, sistemas de información, tecnología

crediticia, contabilidad, manejo de cartera, reducción del riesgo crediticio, desarrollo de nuevos productos, mejoras en su posicionamiento en el mercado, adecuación a las normas y regulaciones de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios (LIFNB), entre otros. Se espera que, a finales de 2007, dos de estas instituciones se conviertan en instituciones reguladas.

- b) **Promoción para la ampliación de servicios financieros para la microempresa por parte de la banca comercial (*Downscaling*)**. Un ejemplo de este tipo de promoción es el programa ejecutado por el Banco Uno, orientado hacia la adopción de metodologías de financiamiento para micro y pequeños empresarios.
- c) **Inversión de capital accionario**. En 1995, el FOMIN, junto con otros inversionistas, realizó una inversión de capital en la Financiera Calpiá, que antes había recibido apoyo del BID a través del Programa de Pequeños Proyectos (PPP).
- d) **Servicios de desarrollo empresarial**. El FOMIN financió un programa de apoyo al desarrollo productivo y competitividad de las pymes, entre 1995 y 2000. Este fue ejecutado por la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y es conocido como Sistema Integrado de Apoyo a la Pequeña Empresa (SIAPE). En este programa participaron, en calidad de ventanillas, FUSADES, la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT), la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL). Experiencias similares en Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú abrieron el camino de los *matching grants* de apoyo a las mipymes, administrados por entidades privadas. El SIAPE abrió el paso a políticas en la misma línea, tales como el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) para el apoyo de las pymes.

e) **Remesas como instrumento de desarrollo.**

En El Salvador se ejecutan varios programas para reducir los costos de transferencia de las remesas, promover su uso en la intermediación financiera y apoyar la canalización de las mismas hacia actividades que dinamicen la demanda agregada. Ejemplos de estos programas son los ejecutados por FEDECACES, Apoyo Integral (cofinanciado por el FIDA), FEDECREDITO y Banco Agrícola, este último en el mercado de vivienda para inmigrantes.

f) **Mejoras al entorno del sector mipyme.**

El programa Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador es ejecutado por CONAMYPE para fortalecer el uso de mejores prácticas, consolidar el modelo de tres pisos, desarrollar e implementar iniciativas de facilitación de trámites de las mipymes y fortalecer la funcionalidad y evaluación del Fondo de Asistencia Técnica (FAT). También se implementó el sistema de monitoreo de programas y de impacto de políticas, se financió el mejoramiento de la página web y se conformó la mesa de donantes mipyme. En agosto de 2007, el FOMIN aprobó un nuevo programa para facilitar a las mypes el acceso a compras gubernamentales. Este será ejecutado en el sector público por CONAMYPE, en coordinación con la Secretaría Técnica de la Presidencia, la Unidad Nacional de Adquisiciones y Contrataciones (UNAC), la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y el sector privado. CONAMYPE es ahora reconocida por el BID y otros donantes como una de las instituciones de apoyo al sector mipyme más desarrolladas de la región.

g) **Competitividad, empresarialidad y capacitación de mypes.**

Se han implantado sistemas de gestión de calidad ISO 9000:2000 y HACCP⁸ en unas 40 empresas, de las cuales 12 obtuvieron la certificación, ejecutados por el Consejo Nacional

de Ciencia y Tecnología (CONACYT). El programa tendrá una segunda fase, con el apoyo del Ministerio de Economía y de CONAMYPE, para implantar sistemas ISO y sistemas de inocuidad de alimentos (HACCP). El Programa de Empresarialidad de Soyapango, ejecutado por FUNDAPYME, da formación a jóvenes de ese municipio para emprender sus ideas, a través de un concurso de planes de negocios, cuyos ganadores reciben un premio para capital semilla. Asimismo, el programa piloto de capacitación de microempresas, ejecutado por FEDISAL, promueve bonos de capacitación en las zonas oriental y central del país y desarrolla la oferta de servicios de capacitación. En sus diversas etapas (BONOMYPE, BONOCAP), ha contado con el apoyo financiero e institucional de CONAMYPE y del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). También hubo iniciativas en el tema de agricultura orgánica, como CLUSA-El Salvador, con el que se beneficiaron 14 grupos de productores. Al presente se está iniciando una operación con COEXPORT para apoyar a las pymes a enfrentar los requerimientos no arancelarios derivados del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos (CAFTA).

Entre los proyectos aprobados a través del programa de Delegación de Autoridad, conocidos como mini FOMINES, se destacan las siguientes áreas de acción:

a) Procesos agroindustriales como el procesamiento y comercialización de azúcar granulada de panela en San Vicente (ACOPANELA); el cultivo, recolección y procesamiento de achiote en los departamentos de Santa Ana, Morazán y La Paz (EDYTRA); el fortalecimiento de fincas integrales de producción innovadora (especies menores, viveros de flores y mariposas, hortalizas, etc.) en la zona norte de Morazán (Fundación Segundo Montes); y la comercialización de productos de pesca artesanal en Sonsonate (CREFAC).

8 Hazard Analysis and Critical Control Points.

b) Manufactura artesanal con un énfasis en la diversificación de la oferta y la comercialización de las artesanías a través de nuevos diseños que recuperan la identidad cultural salvadoreña, como la colección “Herencia mística” (CASART).

c) Tecnologías de información en el diseño e implementación de sitios en Internet y de comercio electrónico, para promover los productos y servicios de empresas turísticas de La Palma y San Ignacio en Chalatenango (Infocentros).

d) Conformación de grupos asociativos entre los empresarios del municipio de San Luis y La Herradura, en La Paz, con el propósito de crear una marca de destino turístico en la región (AMPES).

Entre las perspectivas para los próximos dos años, el FOMIN ha identificado al menos diez iniciativas como potenciales operaciones para desarrollar en El Salvador. Entre estas se destacan: la innovación tecnológica para las pymes, el desarrollo de un turismo sostenible, los encadenamientos productivos con enfoque al desarrollo local, la acuicultura y la aplicación de las normas internacionales de información financiera a las pymes.

19

Lecciones aprendidas de los proyectos FOMIN

De las 55 operaciones aprobadas y ejecutadas en El Salvador con recursos del FOMIN, para el desarrollo de la mipymes, se han obtenido algunas lecciones:

- *Es determinante, para el éxito de los proyectos, la participación del sector privado y de las mipymes beneficiados en la identificación, diseño, ejecución, financiamiento y evaluación de los proyectos financiados por el BID/FOMIN.*
- *Incluir a los actores principales del sector privado y las instancias públicas de apoyo a las mypes, concede legitimidad a los programas del BID/FOMIN para su sostenibilidad operativa, financiera o institucional; de esta manera, lo que inicia como un programa piloto se convierte en un programa de interés para el país.*
- *Los programas de remesas como instrumentos de desarrollo, la intervención del BID/FOMIN y el compromiso de las instituciones ejecutoras han logrado reducir los costos de transacción y se ha incrementado el monto de las remesas. Sin embargo, dirigir la inversión de estos fondos hacia las mipymes sigue siendo un gran desafío para el país.*

- *Los programas de desarrollo empresarial son importantes para el avance del mercado entre los proveedores de servicios y las empresas. Las experiencias generadas en los programas del FOMIN se han transferido al país y, al presente, funcionan con fondos locales y de otros donantes.*
- *Incrementar la competitividad de las mipymes, cumplir con estándares internacionales, implantar la innovación y encadenar las empresas, para mencionar algunos temas inmediatos, son los grandes retos que se enfrentan a corto plazo.*
- *Las microfinanzas, dentro de un ambiente de regulación, son rentables en países como El Salvador. El efecto demostrativo de las inversiones de capital, las operaciones de préstamo y las cooperaciones técnicas del FOMIN, en apoyo de intermediarios regulados, contribuyeron a que otros inversionistas nacionales e internacionales incursionaran en ese sector.*

3. Programas Globales de Crédito para la Microempresa

ESTOS SON INSTRUMENTOS que el banco utiliza para promover la participación de las instituciones financieras formales en las actividades de microfinanciamiento. Los recursos son canalizados a través de bancos nacionales de desarrollo, o bancos de segundo piso, los que a su vez colocan estos fondos a través de instituciones de crédito del sector financiero formal.

20

En 1995 se realizaron dos operaciones de préstamo al Banco Central de Reserva (BCR) por un total de \$24 millones: el préstamo 780/OC por \$16 millones y el préstamo 915/SF por \$8 millones, con una contrapar-

tida de \$6 millones. Ambas operaciones se ejecutaron a través del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI). Estos fondos fueron desembolsados en dos años y medio (1995-1997) y se colocaron a través de la Financiera Calpiá y de los bancos Cuscatlán, Agrícola, Salvadoreño y de Comercio.

Estos fondos fueron invertidos en 40,200 préstamos por \$30.2 millones y 7,837 préstamos por \$4.4 millones (con las recuperaciones). Se atendió a 15 mil microempresarios, con dos a tres créditos cada uno, en su mayoría (64%) en la zona central del país.

4. Operaciones de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII)⁹

LA CII ES UNA INSTITUCIÓN multilateral de inversiones independiente afiliada al Grupo BID. Opera bajo el mandato de promover el desarrollo económico de sus países miembros en América Latina y el Caribe a través del financiamiento de proyectos y operaciones en el sector privado, en particular a pequeñas y medianas empresas.

La CII brinda financiamiento a largo plazo a través de:

- a) Préstamos directos
- b) Inversiones directas de capital o cuasi capital
- c) Líneas de crédito a intermediarios financieros locales para el otorgamiento de subpréstamos más pequeños
- d) Líneas de agencia con instituciones financieras locales para el otorgamiento de préstamos conjuntos
- e) Inversiones en fondos de capital privado de los ámbitos nacional o regional
- f) Garantías para ofertas de mercados de capital e inversiones en las mismas

La CII ofrece financiamiento a aquellas compañías que carecen de acceso a los mercados de capital y financieros. También sufraga proyectos de expansión en los sectores económicos y provee fondos, de manera limitada y selectiva, para algunas nuevas operaciones. Estos recursos se movilizan por medio de acuerdos de cofinanciamiento, apoyo a la suscripción de valores e identificación de socios para empresas conjuntas. La CII asesora empresas en temas como: consecución de otros recursos o financiamiento adicional, transferencia tecnológica, y conocimiento administrativo y gerencial.

En El Salvador, se realizan cuatro operaciones con fondos de esta fuente, que consisten en préstamos a largo plazo. Asimismo, la CII está apoyando a la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), con la ejecución del programa FINPYME, el cual ofrece cursos a empresarios pymes para que elaboren sus planes de negocios. Para mediados de 2007, 246 empresarios habían asistido a las convocatorias en El Salvador; entre ellos se seleccionaron 44 empresas y, de estas, se han realizado diagnósticos en 29.

⁹ BID (2006). Acerca del BID. www.iadb.org

III. El nuevo programa: Oportunidades para la Mayoría

EN LA MAYORÍA DE PAÍSES de Latinoamérica, y El Salvador no es la excepción, muchas personas carecen de acceso adecuado a agua potable, vivienda, educación y empleo. Para los sectores público y privado, se plantean los desafíos de: primero, aprender de las experiencias exitosas y, segundo, buscar alternativas de generación de oportunidades para quienes están en la base de la pirámide económica y social, en situación de extrema pobreza.

Diversidad de esfuerzos empresariales, en distintos sectores económicos (salud, vivienda, comunicaciones, comercio, bancos y otros), han adaptado sus productos y servicios para atender a esta población de bajos recursos, mientras generan rentabilidad para sus empresas. Se trata, en este sentido, de concebir el alivio a la pobreza como una tarea de desarrollo empresarial¹⁰.

La población que está en la base de la pirámide social es prioridad para el BID, que lanzó el nuevo programa Oportunidades para la Mayoría. Este promueve tecnología y apoyo a iniciativas innovadoras para crear oportunidades económicas para todos y mejorar el acceso a bienes y servicios. El programa concibe a los pobres, no como víctimas, sino como empresarios creativos y con capacidad de recuperación.

Oportunidades para la Mayoría parte de dos premisas: una, se deben crear escenarios que incluyan a las personas en situación de pobreza; y, dos, las empresas que les proveen servicios y productos deben ser rentables.

Este programa ha identificado las siguientes áreas para abordar la desigualdad y la pobreza en la región¹¹:

- a) **Identificación de las mayorías.** La asistencia técnica se orienta a la modernización de los registros y a una estrategia de comunicación para crear conciencia sobre este tema.

- b) **Democracia financiera.** El BID se propone aumentar el acceso a financiamiento, apoyar la movilización de remesas para inversiones productivas, reformar las transacciones garantizadas y mejorar del marco normativo.
- c) **Pacto empresarial para las mayorías.** Se procura generar empleos y aumentar la productividad a través de la educación y la promoción de cadenas de valor entre grandes y pequeños; también se promueve el crecimiento de las pymes y el desarrollo de mercados de trabajo.
- d) **Servicios de infraestructura básica.** Se impulsan proyectos de electrificación rural, de introducción de agua y saneamiento, y de transporte urbano, con el apoyo de modelos que amplíen el acceso a infraestructura y el aprovechamiento de las asociaciones publico-privadas.
- e) **Conexión con la mayoría.** Se apoyan tecnologías y comunicaciones que contribuyan a rescatar a la mayoría del ciclo de exclusión, reducir la pobreza y promover el desarrollo inclusivo, con asistencia a las microempresas con educación y conectividad.
- f) **Viviendas para la mayoría.** Para mejorar las condiciones de vivienda en América Latina se impulsan los asentamientos, las construcciones graduales, el microcrédito, las alianzas innovadoras y los mercados de tierras.

El BID fortalecerá, con este programa, la asociación entre empresas privadas, sector público y sociedad civil, con el objetivo de crear asociaciones exitosas con nuevos instrumentos para promover una diversidad de productos financieros y no financieros. El BID ha adoptado un modelo empresarial para realizar operaciones con nuevos instrumentos que fortalecerán y respaldarán las iniciativas de este programa.

¹⁰ Prahalad, C.K. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide: como crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*.

¹¹ BID (2006). Oportunidades para la Mayoría. www.iadb.org/pub



IV. El camino recorrido en El Salvador

CON MOTIVO DEL X FORO INTERAMERICANO DE LA MICROEMPRESA, “El camino por andar”, El BID deja testimonio del impacto producido por las iniciativas del banco durante estos 30 años de experiencia en apoyo al sector microempresarial en El Salvador.

Las siguientes páginas recuperan la memoria histórica de los beneficiarios de algunos de estos proyectos. Ellos cuentan sus historias de éxito con sus propias palabras, e interpretan el significado del aporte del banco a su sostenibilidad, a su gestión empresarial y a su desarrollo.

Este documento recoge siete historias, siete vivencias de los receptores de los recursos del BID a través de las instituciones salvadoreñas, en las siguientes áreas:

- Apoyo a instituciones de microfinanzas
- Apoyo con servicios de desarrollo empresarial
- Apoyo al entorno de negocios
- Apoyo al empresariado social

23



Apoyo a instituciones de microfinanzas



Nombre del proyecto: **PROGRAMA DE CRÉDITO Y CAPACITACIÓN PARA MICROEMPRESARIOS**

Monto total del proyecto : \$703,000

BID/PPP: \$500,000 de carácter reembolsable para financiamiento
\$ 87,000 cooperación técnica, no reembolsable

Monto de contrapartida: \$116,000

PPP: Programa de Pequeños Proyectos

Entidad ejecutora: Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

Beneficiarios: Microempresarios de San Miguel y sus alrededores.

Año de aprobación: 1987

Año de ejecución: 1988

Sector: Privado

Número de operación: ATN/SF-2971-ES

1. Desde el oriente al más allá: Flores de papel para las almas

25

“Ahora después del apoyo de PROMISAN ya sé cuantas flores me tienen que dar las personas que me trabajan en sus casas. Yo les doy contadas las piezas... sé que de tres paquetes de moldes me salen cuatro gruesas¹² de flor, que son 48 docenas. Les doy una resma de papel por cada paquete de flor. Para la hoja y el tallo les doy otra resma de papel. Un rollo de alambre, un pliego para forrar y con eso me traen 144 hojas ya pegadas en las flores. El dinero que me presta PROMISAN me sirve para pagarle a la gente que me trabaja y para comprar materiales para las flores de las coronas.”

GLORIA DE LA PAZ GIRÓN, PROPIETARIA DE FLORISTERÍA EL CLAVEL

DOÑA PACITA era una niña huérfana muy trabajadora, apenas pudo asistir a la escuela; ahora cuenta con un valioso patrimonio: su casa que heredó de su madre de crianza y su pequeño negocio de floristería. La floristería El Clavel se dedica a elaborar flores de papel y coronas. El negocio tiene más de 25 años y está ubicado en una de las calles mejor cotizadas de San Miguel, la segunda ciudad más importante del país, situada en la zona oriental.

Su familia es parte importante de su vida: tiene cuatro hijos y un nieto. Dos de sus hijos son profesionales y trabajan en los Estados Unidos. Doña Pacita vive en su casa-negocio con sus otros dos hijos y su nieto de escasos años. Una de sus hijas es odontóloga y el otro terminó el bachillerato. “Este es mi negocio, con que me mantengo y mantengo a tanta gente. Hay días buenos y otros malos, pero ahí vamos”, dice doña Pacita con orgullo.

Esta mujer de espíritu fuerte, a pesar de haber perdido casi todo su negocio con el terremoto del 2001, sigue

fabricando flores de colores para adornar los camposantos de cuatro departamentos del país: San Miguel, La Unión, San Vicente y Morazán.

El negocio empezó cuando una comadre le regaló 200 pliegos de papel bond que ella usaba para hacer patrones de vestidos y ganarse la vida. Días después, una florista le enseñó a elaborar flores de papel. Nunca se imaginó que con este papel regalado comenzaría un negocio que ahora da trabajo a 12 familias.



¹² Número de doce docenas, especialmente de cosas menudas (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, www.rae.es).

La fabricación de estas flores es artesanal. Primero, se utilizan plantillas para cortar el papel en forma de flores y hojas. Luego, se tiñe el papel para hacer una flor o un tallo. El tallo se prepara con un alambre muy fino y papel verde enrollado con su hoja; después se enrolla la flor. Varias flores ensambladas simétricamente en un alambre forman una corona para adornar las tumbas los muertos. Las coronas se fabrican todo el año y se venden por pedido. El ciclo de fabricación se extiende de enero a septiembre. Los pedidos se entregan en este último mes para que las coronas estén a la venta en octubre para decorar las tumbas el 2 de noviembre, Día de los Muertos.

Poco a poco, doña Pacita conoció más personas que trabajaban el oficio. Ella empezó a darles material ya cortado para que le elaborasen las flores en sus casas y ella después armaba las coronas. Las mujeres que trabajan con ella son expertas. “Mi amiga me enseñó a hacer flores y armar coronas, yo tenía unos ahorros, así compré las herramientas. Me presentó al mismo muchacho que trabajaba con ella para que cortara el material. También me ayudó a conseguir el crédito donde se lo daban a ella”, dice doña Pacita.

Después de cinco años de trabajo, su negocio creció rápidamente. Sus coronas se vendían bastante. En 1989, tenía muchos clientes y pedidos. Sin embargo, doña Pacita no veía ganancias porque la inversión en materiales era demasiado alta. Ese mismo año una comadre la invitó a una capacitación en el Programa de Promoción de la Microempresa de San Miguel (PROMISAN)¹³ y asistió con la esperanza de solicitar un préstamo. Nueve meses antes -en septiembre de 1988- PROMISAN había abierto sus puertas para otorgar créditos a microempresarios en la ciudad de San Miguel y sus alrededores con el apoyo del BID. Doña Pacita recibió su primer

préstamo por \$200 (equivalentes a 5,000 colones) para comprar materiales y seguir fabricando su producto.

En 1986, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) creó el Programa para la Promoción de la Pequeña y Microempresa (PROPEMI). En 1987, solicitó financiamiento al BID para ampliar la cobertura de los servicios de microfinanzas a la zona oriental del país. Con este proyecto nació PROMISAN un año después y su objetivo principal fue elevar el nivel económico de los microempresarios a través de un fondo de financiamiento y de apoyo técnico para el desarrollo empresarial.

PROPEMI, con apoyo de USAID, replicó la tecnología crediticia de la Fundación Carvajal¹⁴ de Colombia, que desarrolla capacidades de los beneficiarios antes de recibir el préstamo. El empresario recibe capacitación en costos, ventas, mercadeo, contabilidad básica, controles y registros financieros. Después de la capacitación, el empresario es acompañado para implementar los conocimientos aprendidos.

En el oriente del país, los beneficiarios de PROMISAN carecían de acceso a las fuentes convencionales de crédito y sus ingresos anuales per cápita eran inferiores a un salario mínimo¹⁵. Los créditos del proyecto sirvieron para financiar infraestructura, maquinaria, equipos, materia prima y otros insumos directamente vinculados a las respectivas actividades productivas.

El Programa de Pequeños Proyectos (PPP) del BID, que financió PROMISAN, permitió ejecutar las ideas de crecimiento de los beneficiarios, fortalecer los sistemas de administración y la contabilidad de las unidades productivas. También capacitó en áreas básicas de organización, administración, finanzas, comercialización,

¹³ Fue creado oficialmente en febrero de 1987.

¹⁴ PROPEMI durante un año se benefició de la experiencia de la Fundación Carvajal de Cali, Colombia, a través de un programa de asistencia técnica que le permitió capacitar a su personal en la metodología del programa. Asimismo, la Fundación Panamericana de Desarrollo (FUPAD) proporcionó asistencia técnica dirigida al fortalecimiento gerencial de PROPEMI

¹⁵ En 1987 el salario mínimo para el sector industrial y de comercio era de 250 colones mensuales netos, lo que equivale en la actualidad a \$29.

diseño, organización e implementación de sistemas informáticos. Promovió la organización de los beneficiarios para acercarlos a instituciones públicas y privadas con el fin de contribuir a que se integraran a la economía del país. “El BID confió en el proyecto y nos acompañó”, comenta Álvaro Guatemala, director ejecutivo de FUSADES.

Son muchos los beneficios e impactos que ha tenido el proyecto que se ejecutó con el apoyo del banco. Hoy en día, PROPEMI cuenta en oriente con tres agencias: San Miguel, Usulután y La Unión; y una cartera de más de 4,700 clientes. Esto implica un aporte sustancial al crecimiento y desarrollo del sector: “Seis u ocho de cada diez clientes atendidos en el programa han trascendido de micro a pequeña y a grande”, explicó el gerente general de PROMISAN.

PROMISAN-PROPEMI se ha convertido en el agente de cambio pionero en servicios integrales en la zona

oriental, con lo cual se ha ganado la credibilidad de los empresarios y la lealtad de sus clientes. Un elemento esencial y diferenciador de PROPEMI es contar con un modelo integral de crédito que ha utilizado por más de veinte años. Esto significa que la institución acompaña al empresario en el desarrollo de capacidades gerenciales para potenciar la generación de ingresos del negocio, mejorar el flujo de efectivo y, con ello, asegurar el repago del crédito. La asistencia financiera se complementa con servicios de desarrollo empresarial. Promueve además nuevos servicios que agregan valor a la capacitación, información y asistencia técnica, tales como los “Viernes de consulta” y apoyo para formar grupos asociativos.

El crecimiento de la cartera de créditos ha venido aumentando en los últimos veinte años. Para el año 2007, la cartera de PROMISAN -PROPEMI en San Miguel ha tenido una evolución positiva y para el cierre del mes de agosto de 2007 ascendió a \$11 millones.

Lecciones aprendidas del proyecto

- *PROMISAN permitió validar la aplicabilidad del modelo de atención integral¹⁶ (crédito, asistencia y capacitación) para la microempresa.*
- *La asesoría pre y post inversión incide positivamente en el repago de los préstamos.*
- *Es necesario hacer alianzas con otras instituciones que impulsen el desarrollo de la mipyme.*

¹⁶ El modelo integral implica que se ofrece capacitación y asesoría conjuntamente con el crédito.

“Me han venido a visitar de otros bancos, asociaciones y cajas de crédito pero yo soy fiel a la empresa donde inicié y hasta que yo me imposibilite voy a dejar de trabajar con ellos, ellos me han dado la mano.”

Gloria de la Paz Girón, propietaria de floristería El Clavel



El BID ha sido un aliado para que PROMISAN se desarrolle y se ubique como una institución pionera de la transformación de un sector informal que desarrolla nuevas capacidades. “El BID siempre estuvo cerca”, comenta el gerente general de PROMISAN.

Las ideas de capacitación que le dieron a doña Pacita a través de los asesores técnicos fueron de mucha ayuda para su crecimiento y competitividad. “Recuerdo como Morena, una asesora técnica, venía a preguntarme:

—¿Cuántos alambres pone usted para cada flor? Usted tiene que aprender a contar cuántas flores pone en una corona y cuántas pone en un ramo —decía ella; mientras yo pensaba que eso era difícil. Pero con PROPEMI aprendí a entregar los materiales contados, para que nadie me dijera que le hacían falta. El asesor que me atiende me ha llevado de la mano. Por PROPEMI es que yo estoy en esto, sin su ayuda me sería difícil.”

“Los registros y controles que me enseñó a llevar PROPEMI me sirvieron para llevar más orden. Allí está la clave. Cuando empecé a trabajar en esto no me iba bien porque la gente que me trabajaba no recibía el papel contado, por esto yo veía que los materiales no abundaban. Cuando empecé a hacer lo que la asesora decía, anoté las cantidades, ahora sé cuanto se va de material para la corona. Sé también cuánto gasto para hacerla y cuánto me puede quedar de ganancia”, dice doña Pacita.

La floristería El Clavel ha tenido un crecimiento no solo en ventas y clientes, sino en empleados, así como en su capacidad para obtener crédito y en su gestión administrativa. A lo largo de dieciocho años que PROPEMI le ha apoyado, obtuvo 23 préstamos. Esto significa que en promedio, cada nueve meses tiene un nuevo crédito asistido.

“Me prestaron dinero y mi situación mejoró, me prestaron para comprar más materiales, para pagar mano de obra de la gente que me trabaja y para pagar facturas también.” Cuando inició su negocio solo cuatro personas trabajaban en él, contándola a ella. Ahora trabajan 12 familias que se reparten el trabajo entre los miembros: la mamá, el papá y los parientes; por lo que se estima que el beneficio del negocio se extiende a unas 64 personas.

Los clientes de la floristería son mujeres vendedoras mayoristas en los mercados de San Francisco Gotera, Santa Rosa de Lima, La Unión, Meanguera, Chapeltique y Ciudad Barrios. “Tengo clientes de los mercados centrales en muchos pueblos. Cuando comencé tenía ocho clientes, ahora vendo a los seis municipios en los cuatro departamentos, son como 50 clientes mayoristas. Los clientes vienen a comprarme porque la gente me hace propaganda. Los clientes vienen desde Gotera¹⁷ -a unos 30 kilómetros de San Miguel- y hacen sus pedidos, son muy responsables con el pago y me dejan encargos. Les hago los pedidos lo antes posible porque me dejan anticipo. Tengo tres clientes grandes que surten para todos sus negocios.”

Por el momento, la empresa alcanza el límite de su capacidad de producción y no puede comprometerse con más pedidos. Las personas que ensamblan las piezas para hacer las flores reciben un anticipo de la mitad de lo que cotiza el trabajo. “Los días 4 ó 5 de noviembre hacemos la cuenta de todo lo que me han dejado y ese día les cancelo a todas”. Esto muestra el desarrollo del negocio de doña Pacita y sus beneficios: el incremento de la capacidad de trabajo, nuevas oportunidades para mejorar el ingreso de las familias pobres enseñándoles habilidades de gestión administrativa. La floristería El Clavel también vende otros artículos de papel como las

¹⁷ San Francisco Gotera es la cabecera departamental del departamento de Morazán, situada a 169 Kms de San Salvador.

“piñatas” que se utilizan en las fiestas infantiles. Este producto no lo fabrica sino que lo revende, es decir se lo compra a los fabricantes y lo distribuye a los grandes negocios.

“Tengo solo una hija a quien le gusta forrar coronas, pero a los demás no les gusta el negocio. Pienso que a mi hijo poco a poco le puede ir gustando”, dice doña Pacita. PROPEMI ha invitado al hijo y a Doña Pacita a recibir

una charla de “sucesión de los negocios” organizado en vista de que muchos clientes que atienden en la zona han llegado a una edad adulta y necesitan planificar su futuro y el de sus negocios. Esta actividad muestra, una vez más, el enfoque de PROPEMI de buscar las mejores opciones, no solo de crédito, para satisfacer las necesidades de sus clientes, sino de desarrollo, crecimiento y continuidad de los negocios.



Apoyo a instituciones de microfinanzas

Nombre del proyecto: **Programa de Crédito y Cooperación Técnica**

Monto total del proyecto: \$701,000

PPP: \$500,000 Crédito, monto reembolsable

\$135,000 Cooperación técnica, no reembolsable

Monto de contrapartida: \$ 66,000

PPP: Programa Pequeños Proyectos

Entidad ejecutora: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES) por medio del Servicio Crediticio (AMPES-SC)

Beneficiarios: Microempresarios de San Salvador, jóvenes de bajos recursos del centro de San Salvador.

Año de aprobación: 1991

Año de ejecución: 1992

Sector: Privado

Número de operación: ATN/SD-3849-ES

Nombre del proyecto: **Inversión de Capital Accionario en Financiera Calpiá S.A.**

Monto total del proyecto: \$716,743 (25% de las acciones de Financiera Calpiá)

BID/FOMIN

Fecha de aprobación: 1994

Número de operación: EQU/MS-0006-ES

Nombre del proyecto: **Recuperación de Microempresas en Centroamérica, huracán Mitch**

Monto total del proyecto: \$500,000 Préstamo

BID/FOMIN

Entidad ejecutora: Financiera Calpiá S.A.

Año de aprobación: 1999

Año de ejecución: 2000

Número de operación: 16/MS-ES

Nombre del proyecto: **Programa de Apoyo a la Recuperación de Microempresas Afectadas por los Terremotos de 13 de enero y 13 de febrero de 2001**

Monto total del proyecto: \$250.000 Monto reembolsable

BID/FOMIN

Entidad ejecutora: Financiera Calpiá S.A.

Año de aprobación: 2002

Número de operación: 55/MS-ES

Nombre del proyecto: **Financiamiento Micro y Pequeña Empresa**

BID/FOMIN: \$2,000,000 Préstamo

Número de operación: 75/MS-RG

BID/FOMIN: \$166,000 Préstamo y cooperación técnica

Entidad ejecutora: Banco ProCredit

Año de aprobación: 2004

Número de operación: ATN/ME-8894-RG

Corporación Interamericana de Inversiones

Monto: \$2,000,000 Préstamo

Año de aprobación: 2004

Número de operación: ES3100A- 01



2. De las unidades a los millares: Una transformación acompañada

“En 1988, mi esposa empezó a viajar para vender maletines. Con los pequeños préstamos (de AMPES-Servicio Crediticio) pudimos crecer. Mi esposa vendía en Guatemala y Honduras.”

“El préstamo lo terminé de pagar a la Financiera Calpiá al final del 2001. Me costó, pero les pagué.”

JOSÉ ELISEO RAMÍREZ,
PROPIETARIO DE CREACIONES BLANCA LUZ

31

LA EMPRESA CREACIONES BLANCA LUZ está ubicada en el pequeño municipio de Santiago Texacuangos, 25 kilómetros al sur de San Salvador. Produce maletines, bolsos y mochilas promocionales para ocasiones especiales o con marcas exclusivas. Fabrica desde 25 a 40,000 unidades y emplea alrededor de 50 personas.

La empresa se ha transformado a lo largo de veintidós años de arduo trabajo. Ha crecido en unidades producidas, en ventas y en empleados de modo que ha pasado, de ser una microempresa, a ser una pequeña empresa. Esto no hubiera sido posible para José Eliseo Ramírez, su propietario, sin el apoyo de varios financiamientos: desde los 80 colones (\$9.14) iniciales, que le prestó su vecina, hasta los préstamos que le otorgó AMPES-Servicio Crediticio. Hoy día cuenta con un préstamo, por varios miles de dólares, con un banco del sistema financiero.

Don José Eliseo Ramírez ha crecido en su capacidad de pago, así como en su desarrollo profesional y empresarial. Él empezó su actividad productiva cuando trabajaba como motorista en un ministerio. En 1985, al ver que su hermano vendía una docena diaria de bolsos fabrica-



dos por él, se motivó a ayudarlo al llegar de su trabajo. “Le hacía unas seis bolsas y llegábamos hasta la madrugada trabajando”, recuerda don José Eliseo.

Después de tres meses, una vecina le prestó dinero para poder hacer más bolsos y venderlos. “Ella me dijo: ‘¿cuanto gasta para hacer una docena?’ Yo le dije: son 80 colones¹⁸. Así es como ella me prestó para poder hacer más bolsos. Esto fue mi capital inicial”. Su esposa se convirtió en la vendedora ya que él trabajaba todo el

¹⁸ En 1985 la mayoría de fuentes de financiamiento para las microempresas eran los prestamistas. Las tasas de interés eran hasta de 20% mensual. Eran condiciones gravosas para los empresarios, ya que los márgenes de utilidad eran muy bajos; se llegaba hasta el punto de no poder cumplir con el repago de los préstamos, lo cual perjudicaba la estabilidad de los negocios. Ringvald, M. (1994). *Evaluación parcial de los programas de crédito financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo ejecutados por AMPES-Servicio Crediticio*.

día. “Con el préstamo compré los materiales. Mi hermano hacía las plantillas para los bolsos. Yo hacía la docena de maletines en la noche y mi esposa se iba al mercado a venderlos. El primer día de venta le fue bien. Al llegar después del trabajo, me dijo: mira me fue bien las vendí. Y me pidieron más. Te traigo un pedido de una docena y media. ¡Aquí está el dinero! Así fue como la empresa empezó a funcionar”, recuerda don José.

En 1985, El Salvador estaba en guerra; pero para don José Eliseo el entorno de los negocios era favorable y prosperó rápidamente. “Seguimos trabajando de esa forma y, con una maquinita de coser, fui creciendo rápido. Al año de haber comenzado a operar, había comprado ya diez máquinas de coser de pedal. Esto lo hice con capital propio. Les enseñé a trabajar a mis hermanas y cuñadas, a toda la familia”, comenta don José.

En 1988 en el país no existía ninguna representación gremial de la micro y pequeña empresa. La Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (AMPES) se constituyó en ese año con funciones de representación gremial y capacitación empresarial. Con el apoyo de la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ) creó un fondo de crédito rotativo que llamó AMPES-Servicio Crediticio (AMPES-SC)¹⁹. La cartera de créditos de AMPES-SC creció y logró apalancarse con otros fondos.

En 1991, el BID aprobó un financiamiento, dentro del Programa de Pequeños Proyectos (PPP), por un monto de \$635,000²⁰. La cooperación técnica se destinó a la difusión de información de los programas de apoyo a los microempresarios, y a fortalecer la capacidad institucional de AMPES-SC para promover asesoría y capacitación para los microempresarios. La cooperación incluyó la elaboración de materiales didácticos para la difusión del programa y la compra de camionetas y motonetas.

En noviembre de 1993, con un 75% de los desembolsos de PPP del BID, AMPES-SC había crecido sustancialmente. La evaluación del desempeño del proyecto de crédito y cooperación técnica reflejaba la bonanza de la institución en ese momento. La cartera de créditos aumentó en el mismo período en un 275% (de \$754,000 en octubre de 1992 a \$2,080,838 en octubre de 1993). AMPES-SC alcanzó una autosuficiencia operativa de 141% en 1993. Contaba con 5 sucursales: centro, Soyapango, Santa Tecla, San Miguel y Sonsonate²¹.

La cooperación técnica desarrolló los procesos de control y establecimiento de normas en el servicio crediticio, el establecimiento de un sistema de información seguro, controlado y que produjera la información necesaria. También se mejoraron los sistemas crediticios y se capacitó a los asesores. Factor clave del éxito fue contar con un excelente equipo de trabajo, que operó con una gerencia rotativa colegiada.

Con el financiamiento otorgado por el BID, se dieron 1,208 créditos por valor de \$757,590, con un monto promedio de \$627. La cartera aumentó paulatinamente. En esa época se volvió popular y muy demandado el Servicio Crediticio de AMPES. Como resultado del proyecto se crearon 402 empleos y se benefició a 8,050 personas. Los indicadores de expansión e inversión para el crecimiento resultaron positivos, los ingresos financieros también crecieron y las utilidades fueron positivas. Los gastos de personal, en relación con la cartera, se redujeron²². Los indicadores que se alcanzaron fueron de 120% respecto a los proyectados.

La GTZ evaluó positivamente el desarrollo del Servicio Crediticio (SC) y se planteó la segunda etapa de la cooperación alemana con la clara intención de transformar a AMPES-SC en una institución financiera regulada. Los objetivos de su planificación fueron: a) crear la

¹⁹ El fondo fue de 350,000 marcos alemanes.

²⁰ Un préstamo de \$500,000 y una cooperación técnica de \$135,000.

²¹ Ringvald, M. (1994). *Evaluación parcial de los programas de crédito financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo ejecutados por AMPES-Servicio Crediticio*.

²² Ringvald, 1994. *Op. cit.*

Financiera Calpiá²³ dedicada a los micro y pequeños empresarios; b) extender el servicio crediticio a todo el país; c) ofrecer el servicio de crédito agropecuario; d) ofrecer el servicio de ahorro para el sector de los micro y pequeños empresarios.

Para crear la financiera como sociedad anónima dedicada a la intermediación financiera para la micro y pequeña empresa, el primer paso era definir el perfil de sus accionistas potenciales con criterios enfocados en: a) mantener el interés por atender al sector de la micro y pequeña empresa; b) apoyar la capacidad del sector como generador de crecimiento económico y no como paliativo de la pobreza improductiva; c) buscar la sostenibilidad financiera e institucional; y d) contar con cobertura y tasas de interés reales. En este proceso de planificación para la conformación de la sociedad anónima, se decidió incluir como socios a organismos internacionales o

inversionistas privados, y se dejó un porcentaje menor para pequeños y medianos inversionistas particulares de El Salvador²⁴.

En los planes de crecimiento de AMPES-SC, el BID se perfilaba como un accionista potencial de Financiera Calpiá²⁵. La institución se preparó para su conversión institucional y pudo pasar a ser una financiera regulada. El BID, en febrero de 1994, aprobó la operación de inversión de capital accionario (*equity investment*) por \$716,743, equivalente al 25% de las acciones de la Financiera Calpiá.

El 17 de marzo de 1995²⁶, se constituyó la sociedad anónima denominada Financiera Calpiá, orientada a las mipymes como un intermediario financiero en el sistema financiero regulado. En julio inició sus operaciones. Su capital social se conformó como muestra el cuadro 2.

Cuadro 2. Composición del capital social de Financiera Calpiá

Accionistas	Porcentaje de participación
Fundación Calpiá	30%
Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	25%
BID-FOMIN	25%
Fundación Salvadoreña de Vivienda Mínima (FUNDASAL)	10.12%
Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán (ADEL Morazán)	4.82%
Agencia de Desarrollo Económico Local de Chalatenango (ADEL Chalatenango)	4.82%
Accionistas particulares	0.24%
Total	100%

Fuente: Bonilla, W. “De ONG a financiera regulada: el caso Calpiá”.

²³ Calpiá es el nombre que los náhuatl daban a una caja o cofre donde guardaban el cacao (moneda con la que se regía el comercio en tiempos de la colonización española). En el calpiá, el estrato social popular guardaba las monedas de cacao, a la vez que le servía como fuente de ahorro o una forma de protección, para el intercambio con otros. Según confirman los pobladores de Nahuizalco (Sonsonate), Calpiá es un lugar situado en ese departamento. Financiera Calpiá (2002). *Memoria de Labores*.

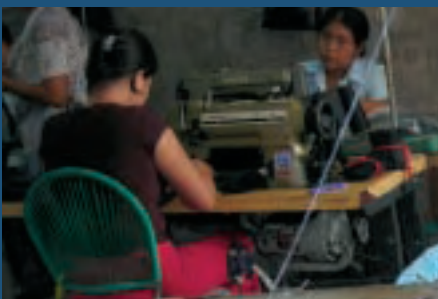
²⁴ Bonilla, W. *De ONG a financiera regulada: el caso Calpiá*.

²⁵ Bonilla. *Op. cit.*

²⁶ El 17 de julio se emitió una modificación al convenio de préstamo y cooperación técnica con el BID, en donde se trasladó la responsabilidad de AMPES-SC a la Financiera Calpiá S.A.

“El valor agregado del BID fue el haber confiado en un proyecto como el de la Financiera Calpiá y apostarle a la iniciativa”

Stephan Queeck,
gerente general de Banco ProCredit, El Salvador



Lecciones aprendidas del proyecto

- *La creación de una financiera responde a un crecimiento planeado y organizado.*
- *La transformación de un servicio crediticio a financiera solo se da cuando se busca la sostenibilidad económica e institucional.*
- *Es indispensable definir una identidad orientada hacia grupos productivos con necesidades específicas de financiamiento.*
- *Es necesario contar con una tecnología crediticia sólida y adaptada a las características del microempresario.*

34

La inversión de capital accionario de BID/FOMIN se definió para un plazo de cinco años. Se trató de la primera acción de este tipo realizada por el Fondo Multilateral de Inversiones desde su creación en 1993. El BID/FOMIN apoyó esta iniciativa porque prometía ser rentable, mostraba solidez financiera y constituía una buena oportunidad para probar las operaciones de inversión en capital accionario, junto con otros actores.

Al dar este paso, la financiera mejoró su apoyo a la micro y pequeña empresa, amplió su capacidad de ofrecer más productos financieros y poder atender un número mayor de agencias. Además mejoró su imagen al incorporar instituciones de prestigio en su capital accionario. Esto facilitó obtener nuevas fuentes de financiamiento, principalmente de los Programas Globales de Crédito para la Microempresa del BID²⁷.

La Financiera Calpia siguió operando y ampliando operaciones y, en 1999, después del huracán Mitch, el BID le otorgó un préstamo por un monto de \$500,000²⁸ para la recuperación de microempresas afectadas. En el 2000, el BID, después de cumplir con su cometido de invertir en las etapas iniciales de la transformación de la financiera, vendió sus acciones. Ese mismo año, el BID/FOMIN aprobó el Programa de Apoyo a la Recuperación de Microempresas afectadas por los terremotos, el cual consistió en otro préstamo por \$250,000.

A comienzos de 2000 se aprobó en El Salvador la *Ley de intermediarios financieros no bancarios*. La Financiera Calpia siguió los planes de incorporar nuevos socios, alcanzando un capital social de \$12 millones, que era lo que se requería para operar como banco.

Finalmente, en el 2004, la Financiera Calpia se constituyó en el Banco Procredit con mayoría de capital accionario de instituciones extranjeras²⁹. Los resultados financieros de ese año fueron positivos; la cartera creció en 37% respecto del 2003, alcanzando un saldo de 90.3 millones, y atendió a más de 63,400 mipymes.

El BID-FOMIN continuó apoyando las operaciones del Banco ProCredit: ese mismo año aprobó un préstamo por \$2 millones de dólares, acompañado con una cooperación técnica por \$166,000. Además, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) le otorgó otro préstamo por un monto de \$2 millones.

“En el año 1988, empecé a estudiar el bachillerato en la Escuela Nacional de Comercio (ENCO) y un compañero me contó de AMPES-SC. Me dijo: ‘Fijate que hay una asociación que les presta a los microempresarios, yo me he hecho socio y me ayuda’. Él me dio la dirección, estaban por la iglesia Don Rúa, en una casita pequeña. El préstamo que me dieron fue de 3,000 colones (\$342.86), eso fue de bastante apoyo porque, además, nos llamaban para darnos capacitación”, comenta don

²⁷ Estos son instrumentos que el banco utiliza para promover la participación de las instituciones financieras formales de los países, en las actividades de microfinanciamiento. Los recursos son canalizados a través de bancos nacionales de desarrollo, o bancos de segundo piso, los que a su vez colocan estos fondos a través de instituciones de crédito del sector financiero formal.

²⁸ El Comité de Donantes del BID aprobó un programa de apoyo para las microempresas afectadas por el huracán Mitch en Centroamérica, el 30 de noviembre de 1998, por un monto de \$12.9 millones. De estos, \$10 millones fueron reembolsables y \$2 millones para cooperación técnica no reembolsable.

²⁹ La Micro Investitionen Aktiengesellschaft (IMI AG) de Alemania aportó el 25.1% del capital accionario para la constitución del Banco ProCredit.

José. “Yo no me pude hacer socio porque trabajaba y no estaba al frente del negocio; pero AMPES-SC me dio la opción y aceptaron como socia a mi esposa, Rosa Lidia Cruz de Ramírez. Todos los préstamos se hicieron a su nombre. En aquel entonces me prestaban muy poco; ella fue la socia número 32. Con eso seguimos trabajando. Compramos otras máquinas industriales hasta tener 19 en total”, comenta don José Eliseo.

Con estos préstamos, los Ramírez compraron más materiales, la empresa siguió creciendo y expandiéndose a nuevos mercados. “Con los pequeños préstamos pudimos crecer. Mi esposa vendía en Guatemala y Honduras”. Por otro lado, con miras hacia la transformación, don José Eliseo, decidió formalizar su empresa y nació Creaciones Blanca Luz (nombres de sus dos hijas). En este tiempo, también se graduó de bachiller, lo cual -junto a las capacitaciones recibidas- fortaleció su visión empresarial. En ese año, ya sus empleados rondaban los 20.

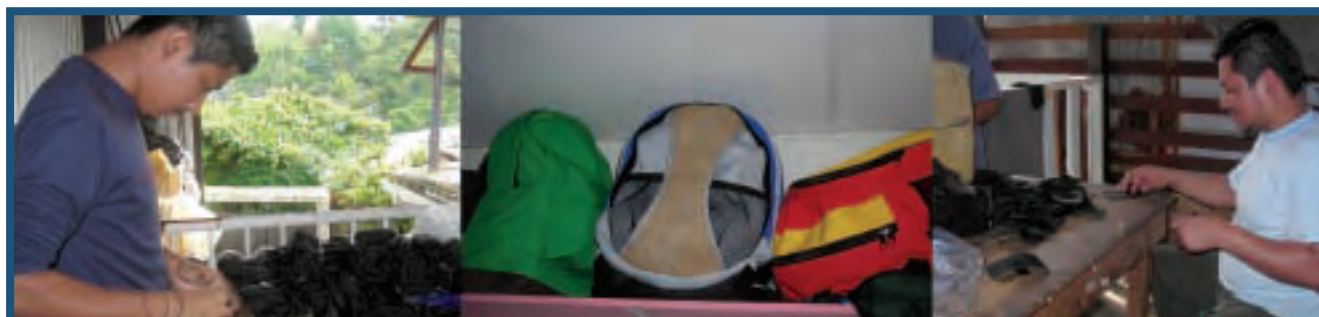
Después del primer préstamo, la esposa de don José Eliseo continuó como cliente de Financiera Calpiá. Obtuvieron un préstamo de 200,000 colones a cuatro años (\$22,825) para ampliar su negocio que incluía la construcción del taller. “Le explicamos al asesor de crédito que queríamos ampliar y nos dijo que el albañil hiciera el planito y que iban a estudiar el caso. A los quince días me respondieron que sí”, recuerda don José.

En julio de 1997, al terminar de construir el taller de la empresa, la necesidad de pagar la cuota de 6,200 colones mensuales (\$708.57) empujó a don José a tomar decisiones importantes en su vida empresarial y personal.

Renunció al trabajo de motorista y se dedicó a tiempo completo a dirigir la empresa. El reto era “pagar la cuota”, y ordenar la producción y las ventas. Como la empresa ya exportaba su producto a Guatemala y Honduras, entonces decidió ubicarse en el mercado de mayoreo. Alquilaron un local y abrió una tienda en el centro de San Salvador. Desde 1997 hasta el 2000, los clientes mayoristas aumentaron y el producto se vendió en toda Centroamérica.

Después de varios años de altos y bajos -los estragos de un huracán, robos, la competencia de productos orientales en el mercado, etc.- Creaciones Blanca Luz, decidió diversificarse y responder a nuevos nichos de mercado. En el 2001, después de algunas experiencias maquilando para vendedores, encontró un nuevo negocio: añadir publicidad en sus bolsones. “Me diversifique y encontré mercado”, dice don José.

A pesar de las dificultades que ha enfrentado, los logros alcanzados por la empresa son dignos de imitar. Ahora fabrica productos para negocios de renombre del país. Sus artículos incluyen marcas y logotipos de cada empresa estampados en los bolsones. “Ahora tenemos 50 máquinas y hacemos hasta 40,000 unidades cada cierto tiempo”, comenta don José. “Mi esposa tiene otros negocios y ella siempre decide. Es la gerente de ventas y ella trae materia prima cortada para maquilar. Siempre se dedica a esto y me apoya en la parte administrativa. Ahora quiero convertirme en una ‘sociedad anónima’, quiero crecer más”. “Ya compré casa, hace tres años, ahora puedo ser cliente de un banco del sistema financiero”.



Apoyo con servicios de desarrollo empresarial



Nombre del proyecto: **Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo y Competitividad de la Pequeña Empresa**

Monto total del proyecto: \$ 2,758,000

BID/FOMIN: \$ 2,070,000

Monto de contrapartida: \$ 688,000

Entidad ejecutora: Asociación Nacional de la empresa Privada (ANEP)

Beneficiarios: Pequeñas empresas de El Salvador

Año de aprobación: 1994

Año de ejecución: 1995

Sector: Privado

Número de Operación: ATN/ME-4708-ES

3. Antenas que atraen oportunidades

“Desde mis 16 años soy comerciante, ahora tengo varios negocios. No he pasado por la universidad, pero contrato personal muy capacitado y tengo la visión. El proyecto SIAPE me ayudó a ordenar la empresa en el momento justo que estaba exportando, recibí asistencia técnica en varias áreas: informática, comercialización, producción y, especialmente, en un diagnóstico integral que me indicó qué tenía que mejorar.”

37

JORGE MAGAÑA LÓPEZ.
PRESIDENTE DE INDUSTRIAS MAGAÑA LÓPEZ S. A. DE C.V.

LA EMPRESA MAGAÑA LÓPEZ está ubicada en el occidente del país, cerca de la blanca ciudad de Metapán³⁰, a 75 kilómetros de San Salvador. Es una empresa diversificada e internacional que fabrica y distribuye antenas para televisión y comercializa artículos de telefonía celular y otros productos de uso doméstico e industrial.

La empresa cuenta con un centro muy sofisticado de fabricación de exóticas antenas de televisión de alta calidad que se venden, no solo en El Salvador, sino en toda Centroamérica. Los colores de estas antenas distan del brillante aluminio y cobre que muchos conocemos; en su lugar, resalta un arco iris de colores rojo, naranja, amarillo y plata. El producto es altamente aceptado y demandado en el mercado, tanto así, que en el centro de la ciudad de San Salvador muchos comerciantes se ganan la vida vendiendo este producto en los embotellamientos del mediodía cerca del Mercado Central.

La empresa Magaña López es un lugar muy especial: la planta, propiedad de don Jorge Magaña, está ubicada en la zona rural en donde además de máquinas tiene anima-



les y plantas. Desde pequeño, don Jorge parecía ser un gran emprendedor con visión y olfato para los negocios.

La actual Industrias Magaña López S.A de C.V. dista mucho de ser la que era en 1993, cuando la economía del país empezaba a recuperarse después de un decenio

³⁰ Se conoce así por el color blanco de la tierra de Metapán, caracterizada por su alto contenido de piedra caliza.

de guerra y estancamiento. El Salvador comenzó su recuperación al inicio de los años noventa, reforzado por los Acuerdos de Paz de enero de 1992, con el programa de reformas y ajuste macroeconómico y con nuevas entradas de capitales extranjeros, además de un gran volumen de remesas de los salvadoreños que emigraron.

En este contexto, las empresas grandes tenían acceso a servicios empresariales y tecnológicos, pero las pequeñas enfrentaban dificultades para adquirirlos. Los servicios especializados de capacitación y asistencia técnica para las pequeñas empresas estaban insuficientemente desarrollados en el país.

Las limitantes principales para acceder a estos servicios de desarrollo empresarial eran, por un lado, la carencia de oferta de consultores especializados para atender a la pequeña empresa, y por otro lado, el hecho de que las pymes no estaban acostumbradas a pagar por los servicios. Es decir, las pequeñas empresas no valoraban los servicios de desarrollo empresarial; prueba de ello es que los organismos internacionales que apoyaban programas de reconversión industrial³¹ obtenían modestos resultados.

Don Jorge Magaña López a los 16 años se inició en el mundo laboral como cobrador en una compañía de autobuses. En 1991 se convirtió en comerciante en pequeño vendiendo antenas de televisión para una empresa nacional. Más adelante, se le presentó la oportunidad de comprar una empresa de antenas que era la competencia del líder del mercado. La producción inicial era de 25 antenas por día, es decir, unas 250 unidades por se-

mana. Después de diez años de producción alcanzó a cubrir la demanda nacional.

Don Jorge, entonces, concibió la idea de expandirse y exportar el producto a Guatemala; sin embargo, no contaba con capital para esa inversión. En 1996, don Jorge obtuvo de PROPEMI (Programa para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa) de FUSADES, un financiamiento para aumentar su capacidad de producción. Para 1997, la producción superaba las 1,000 antenas por semana para exportar hacia Guatemala. Además de contar con el apoyo financiero de PROPEMI, la empresa recibió asistencia técnica especializada en controles y diseño de los sistemas de información a través del programa Sistema Integrado de Apoyo a la Pequeña Empresa (SIAPE) de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

El SIAPE³² contribuyó a estimular el mercado de servicios de desarrollo empresarial dedicados a la pequeña empresa, facilitó la conformación de una oferta de servicios de asistencia técnica en áreas como: diagnóstico empresarial, producción, comercialización y mercadeo. Además brindó apoyo a las pymes para el pago de esos servicios. El programa fue ejecutado por la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) que actuó como unidad ejecutora y que coordinaba cuatro ventanillas de servicios operadas por: la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT).

³¹ Como por ejemplo el programa de reconversión industrial ejecutado por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) con fondos de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

³² ATN/ME-4708-ES, financiado por el FOMIN.

“Sentimos un doble compromiso, porque teníamos ya un programa (PROPEMI), creado en 1986. Cuando el programa (SIAPE) llega, ya teníamos un programa integral para pymes y entonces éramos los que más conocíamos el tema, por eso el compromiso era más importante en el SIAPE”.

Álvaro Guatemala, director ejecutivo de FUSADES.



El objetivo del programa era impulsar la creación de un mercado de servicios de desarrollo empresarial especializados para la pequeña empresa en El Salvador, a fin de incrementar su eficiencia productiva y su competitividad. El programa inició en 1995 y finalizó en el 2000. Fue uno de los primeros programas impulsados por el BID y el FOMIN en servicios de desarrollo empresarial en el país. El programa contemplaba actuaciones coordinadas para la organización y canalización de la demanda de servicios de desarrollo empresarial. Dichas actuaciones se canalizaron a través de una red de ventanillas de servicios.

La estimulación del mercado de servicios de desarrollo empresarial no fue una tarea fácil para las gremiales, ya que se carecía de oferentes (consultores especializados en pequeña y mediana empresa). Las pequeñas empresas no estaban dispuestas a pagar por este tipo de servicios. Además, las gremiales carecían de sistemas y mecanismos de atención al sector de la pequeña empresa y la mayoría no tenía la experiencia de trabajar con requerimientos y condiciones de un organismo como el BID.

El impacto generado por el programa SIAPE, visto después de diez años, sobrepasa los beneficios esperados. Es importante destacar los siguientes:

- Se alcanzó cierto grado de especialización de las entidades ejecutoras: la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) se concentró en ofrecer servicios en sistemas de producción y calidad³³. La Cámara de Comercio desarrolló sistemas de evaluación de consultores para la pequeña empresa y técnicas de comercialización; COEXPORT desarrolló metodologías efectivas para el exportador pyme; y FUSADES/PROPEMI fortaleció y profundizó sus servicios no financieros a sus clientes de microfinanzas.

- Las entidades ejecutoras se especializaron en proveer servicios a las micro y pequeñas empresas del país. Antes del proyecto, la membresía de la Cámara de Comercio y la Asociación Salvadoreña de Industriales estaba constituida en su mayoría por empresas medianas y grandes. Actualmente estas gremiales cuentan con comisiones de la pequeña empresa dentro de su organización.
- A través del mecanismo de cofinanciamiento que implantó el SIAPE, se mostró a las pequeñas empresas el valor agregado de los servicios de desarrollo empresarial y se rompió la cultura del apoyo subsidiado.
- Se fomentaron y desarrollaron incentivos a la oferta permanente y de calidad. De hecho, los primeros consultores especializados del SIAPE son ahora empresarios exitosos en el mercado de servicios de desarrollo empresarial para pymes y muchos de ellos forman parte de las bases de datos de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

El proyecto logró resultados muy satisfactorios, entre los que se destacan más de 1,000 consultas a empresarios, 200 asistencias técnicas en temas diversos, desarrollo de una bolsa de consultores especializados en herramientas y técnicas para la pyme. También, se desarrollaron herramientas para el trabajo con diversos grupos asociativos sectoriales.

Los beneficiarios fueron empresas pequeñas de diversos sectores y actividades económicas, entre las que se destacan: Industrias Magaña López, Panadería El Rosario, Hospital Cáder, Tip-cop Center, Pandería Ban Ban; empresas que a través del tiempo han crecido y son muy exitosas en el país.

³³ Como consecuencia de este programa, la ASI se especializó en los sistemas de calidad ISO 9000, servicio que está disponible desde entonces a todo tipo de empresa, con cofinanciamiento del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Lecciones aprendidas del proyecto

- *Crear un sistema innovador de dinamización de mercado de servicios de desarrollo empresarial es difícil, a menos que se incentive la demanda con recursos, al tiempo que se prepara una masa crítica de oferentes acreditados.*
- *Los modelos de intermediación de servicios de desarrollo empresarial no son sostenibles a corto plazo, deben ser ejecutados al menos por dos años.*
- *Para generar una cultura de pago de servicios de desarrollo empresarial, es necesario proveer servicios de calidad y diferenciados para el sector de pequeña empresa.*
- *Los servicios de desarrollo empresarial para las pymes son tan importantes como la atención financiera.*

Parte de los fondos generados por el SIAPE, se utilizaron para la constitución de la Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), con el apoyo de otras instituciones y cooperantes internacionales como la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES Internacional) y la Cooperación Técnica Alemana (GTZ). Actualmente FUNDAPYME ofrece una variedad de opciones de servicios de desarrollo empresarial para el sector.

Las asesorías técnicas que recibió don Jorge Magaña López le permitieron elaborar un diagnóstico inicial del funcionamiento de su empresa. Con esto pudo identificar sus debilidades y las áreas que necesitaba mejorar, antes de continuar con sus planes de exportación. En el tema de sistemas de información, las consultorías recibidas le apoyaron en la creación de sistemas de control de ingresos por ventas, control de planificación de la producción de pedidos y otros aspectos financieros contables que le facilitaron el funcionamiento de su empresa. También, a través del programa SIAPE, recibió varias asesorías técnicas en las áreas de finanzas y

comercialización para su nueva meta: exportar a Honduras.

Después de las asesorías técnicas, cofinanciadas por el SIAPE, la empresa Magaña López consiguió tener una gestión más ordenada que permitió mejorar el proceso de toma de decisiones. Para el año 2005, la empresa Magaña López amplió y expandió su mercado con nuevas estrategias. Fue así como abrió tiendas de distribución y se expandió a toda Centroamérica. En pocos años abrió también en México D.F., Tapachula y República Dominicana.

En la actualidad, la empresa Magaña López creció no solo en ventas sino en el número de empleados (90 en la planta de El Salvador y más de 10 en las tiendas de distribución en todos los países donde vende). Su capacidad de producción sobrepasa las 10,000 unidades semanales y abastece a sus tiendas en todos esos países.

Además, Industrias Magaña López, al ver el enorme riesgo que representaba depender de su producto estrella ante la expansión de la tecnología vía cable y otros

servicios, se diversificó. Las antenas para televisores equivalían a un 60% de sus ingresos. Actualmente, el 35 % de sus estos proviene de las antenas y el restante 65% proviene de su distribución para captar señal de celulares en las áreas rurales. Vende accesorios y válvulas para gas licuado, focos ahorradores de energía, teléfonos fijos con identificadores de llamadas y cocinas de mesa, entre otros. Industrias Magaña López se ha diver-

sificado no solo en productos, sino también en los sectores de actividad económica.

Don Jorge ha formado, junto a sus hermanos, otras empresas distribuidoras en líneas similares de comunicaciones, telefonía celular y plásticos, de manera que se han convertido en una empresa de distribución y comercialización internacional.

“El gobierno retomó el modelo de ventanillas e instrumentos utilizados por el proyecto SIAPE para el funcionamiento del principal instrumento de asistencia técnica para la microempresa.”

Silvia Guzmán, directora del programa SIAPE de marzo 1996 a diciembre 1999



Apoyo con servicios de desarrollo empresarial



Nombre del proyecto: **Programa Regional Desarrollo de Emprendedores Pyme en El Salvador, Guatemala y Panamá**

Monto total del proyecto: \$ 900,000

BID/FOMIN: \$ 600.000

Monto de contrapartida: \$ 300,000

Entidad ejecutora: Agrícola Industrial Salvadoreña, S.A. (AGRISAL) como entidad ejecutora transitoria mientras se creó la entidad nacional EMPRETEC: Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS)

Beneficiarios: Pequeños y medianos empresarios.

Año de aprobación: 1999

Año de ejecución: 2000

Sector: Privado

Número de operación: ATN/MH-6720-RG

4. Un bocadito dulce para la nostalgia: semita de piña salvadoreña

“Fue interesante como el Taller de Emprendedores coincidió con mi deseo de aprender esta metodología. El plan que elaboré en el año 2000, contiene las metas para cinco años; leyéndolas de nuevo, veo que ya he cumplido la mayoría de ellas. Este programa se paga con los beneficios que he obtenido.

43

El programa parte de un diagnóstico donde identifiqué mis puntos débiles: la búsqueda de información y planificación así como exigir eficiencia. Mi empresa ha crecido y he ampliado mercados; para esto necesité buscar mucha información y planificar. Para crecer tuve que ser más exigente con los procesos de la empresa. El programa de emprendedores es la semilla y luego uno pone la vivencia para crecer”

PABLO ARTURO DURÁN CASTRO, PRESIDENTE DE PANADERÍA SANTA EDUVIGIS

EN EL SALVADOR la elaboración y venta de pan es una de las actividades más frecuentes entre las microempresas del sector comercio y manufactura. Para los salvadoreños el pan francés y el pan dulce -en especial, la semita de piña- son parte de la dieta alimenticia de muchos hogares en todos los niveles de la sociedad.

En los últimos cinco años varias empresas que se dedican a este rubro han crecido vertiginosamente y han traspasado las fronteras del país. La Panadería Santa Edivigis alcanzó el mercado de los salvadoreños en el exterior y el desarrollo de la franquicia. El negocio de franquicias implicó aprender nuevas formas de hacer el producto, procesarlo y empacarlo para que conservase su característico sabor y calidad. Es por ello que, desde hace cinco años, don Pablo Arturo Durán Castro se preparó aprendiendo y aplicando un método de planificación que cambiaría su vida. Un método que facilita el



aprendizaje de comportamientos emprendedores: EMPRETEC, el Programa Emprendedor de las Naciones Unidas.³⁴

³⁴ EMPRETEC es un programa de fomento de comportamientos emprendedores, creado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) que promueve la creación de estructuras sostenibles de apoyo a los empresarios prometedores para construir pymes innovadoras e internacionalmente competitivas. El programa se basa en un taller de 60 horas, en el cual se aprende, a través de la realización de un autodiagnóstico, los principales comportamientos emprendedores: planificar, buscar información, persistir, exigir eficiencia, calidad y formación de redes, entre otros. Surgió en 1980 a través de una investigación realizada por catedráticos de la Universidad de Harvard sobre: ¿Qué hace exitoso al empresario? Como resultado de la investigación se identificaron diez comportamientos emprendedores.

La empresa Ernestina Castro, S.A. de C.V. (Panadería Santa Eduvigis) nació en el barrio Candelaria de San Salvador y fue fundada por doña Ernestina Castro en 1955, como una tienda pequeña, donde se vendía pan y otros artículos de uso doméstico. En 1978, ya era una tienda más grande con varias salas de ventas y los supermercados ofrecían sus productos estrella: “pan dulce y pan francés”. En esa época, doña Ernestina decidió retirarse no sin antes asegurar la continuidad del negocio traspasándolo como herencia a sus tres hijos, convirtiéndolo en un negocio formal. Su hijo Pablo, después de obtener una maestría en el exterior, decidió hacerse cargo del negocio y asumió la presidencia de la empresa en 1984, época en que El Salvador sufría una guerra.

En 1992, llegaron los Acuerdos de Paz y con un nuevo empuje, don Pablo desarrolló agresivas estrategias de comercialización: abrió más salas de ventas en diferentes lugares de la ciudad para vender pan fresco a sus clientes y, en especial, el “pan empaquetado”. Algunos clientes llevaban pan, en especial “la semita de piña”, a otros países. En 1994, la empresa exportaba³⁵ a otros lugares a través de un grupo de personas que viajaban frecuentemente a California, Estados Unidos. En 1996, la panadería decidió iniciar la formalización de las exportaciones y logró un acuerdo comercial con la empresa Dubon And Son para que distribuyera la semita Santa Eduvigis en California.

Para el año 2000, dado el crecimiento modesto de las ventas y varias ideas nuevas, los accionistas se cuestionaron sobre el rumbo de su negocio. Tenían un gran deseo de hacer crecer su empresa y, don Pablo consultó mucha literatura de desarrollo empresarial. Entonces, asistió al Taller de Emprendedores que impartía la

Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS). Este taller, de más de una semana de duración, permitió a don Pablo tomar un tiempo para planificar el futuro de su empresa, de su vida personal y profesional.

Don Pablo recibió el Taller de Emprendedores y aplicó lo aprendido para ampliar su negocio y continuar exportando la semita de piña. Este taller aportó muchos beneficios a la empresa, en especial, trazarse metas claras y planificar su crecimiento a mediano plazo. Los resultados que la empresa obtuvo del taller fueron: a) conocer y probar conductas que mejoran los emprendimientos, b) contar con un esquema simple para elaborar y monitorear un proyecto, c) prepararse para triunfar en los próximos 20 años, fijarse metas personales y empresariales, y d) tener una visión de lo que se quiere y cómo lograrlo.

Antes de introducir la metodología EMPRETEC en El Salvador, no existía ninguna oferta de servicios de desarrollo y entrenamiento de estas capacidades. La iniciativa de establecer en El Salvador un programa de emprendedurismo surgió del BID/FOMIN en 1999 para promover y enseñar las prácticas emprendedoras en el país.

El Taller de Emprendedores está diseñado de forma tal que la dinámica se enfoca en la persona y evalúa sus aptitudes como empresario, utilizando una metodología para evaluar, reaprender nuevos comportamientos y reconocer las características emprendedoras y apropiárselas. Después del taller, los asistentes tienen metas claras y experimentan un cambio en su comportamiento.

³⁵ Exportación hormiga. Las personas viajaban a Estados Unidos y llevaban pequeñas cantidades de semita de piña.



“Le hemos dado a la pyme un valor cuando le decimos a los señores empresarios que desarrollar un proyecto piloto es importante, cuando les pedimos que pongan en blanco y negro sus comportamientos emprendedores para crecer.”

Rhina Reyes, directora ejecutiva de la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS).

El programa aprobado por el FOMIN tuvo carácter regional: participaron El Salvador, Guatemala y Panamá. En El Salvador se firmó con el grupo empresarial Agrícola Industrial Salvadoreña S.A. (AGRISAL), cuyo presidente, el reconocido empresario Roberto Murray Meza, impulsó la fundación de una entidad dedicada a la responsabilidad social empresarial y al desarrollo de capacidades emprendedoras para pequeñas y medianas empresas. El programa “Desarrollo de Emprendedores Pyme”, cofinanciado por el FOMIN, tuvo entre sus principales funciones la transferencia de capacidades técnicas y metodológicas de EMPRETEC de la UNCTAD. Se desarrolló una oferta de servicios para promover y fortalecer las capacidades emprendedoras, en especial para las mujeres, para lo cual se formaron instructores y se establecieron los talleres de formación de emprendedores pymes.

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) se fundó en el año 2000 y se convirtió en la oficina nacional del Programa EMPRETEC en El

Salvador. Actualmente, FUNDEMÁS es cofinanciada y respaldada por grupos empresariales e instituciones relevantes del país y opera en forma plenamente autónoma.

La capacitación EMPRETEC de FUNDEMÁS permitió a las pymes fortalecer los comportamientos necesarios para convertirse en mejores empresarios, practicar comportamientos y actitudes para desarrollar las habilidades para emprender su negocio y, para incursionar en nuevos proyectos e ideas.

Durante el segundo año de ejecución del programa, después de enfrentar algunos obstáculos para penetrar en el sector de las pequeñas empresas, se desarrolló el “Concurso de Planes de Negocios ETI” (Emprende Tu Idea)³⁶. Este concurso fue realizado por FUNDEMÁS en alianza con Technoserve, FUSADES, CONAMYPE e INSAFORP como aliado estratégico. El ETI tuvo como objetivo seleccionar y premiar los mejores planes de negocios que concursaban³⁷.



“Busqué información, tomé riesgos, visité otros países y ahora sé qué es lo que se debe hacer para la nueva línea de negocio que estoy emprendiendo.”

Pablo Arturo Durán Castro, presidente de Panadería Santa Eduvigis

³⁶ Este modelo consiste en un concurso de planes de negocios para apoyar la creación de nuevas empresas y emprendimientos o la diversificación de una empresa existente. El ETI fortalece el espíritu emprendedor mediante herramientas técnicas, asesorías y tutorías para diseñar los planes concursantes. Al final, los tres o cuatro mejores son premiados con capital semilla que varía entre \$6,000 y \$12,000.

³⁷ De un universo de unas 250 ideas, se seleccionan 60 planes de negocio finalistas y, de estos, solo nueve son premiados. Aproximadamente el 70% de las ideas ganadoras se están implementando con éxito. De los finalistas no ganadores, algunos nacen con sus propios recursos. Bertero, J. J. (2004). *Evaluación final del programa*.

Lecciones aprendidas del proyecto

- *La oferta del Taller de Emprendedores es una actividad autosostenible.*
- *FUNDEMAS reconoce que EMPRETEC debe contar con costos y tiempos diferenciados para las posibilidades de los empresarios.*
- *Es necesario realizar alianzas público-privadas para impulsar el concepto de emprendedurismo en el país.*
- *Las áreas en que los pequeños y medianos empresarios necesitan más apoyo son: planificación de metas empresariales, búsqueda de información y mantenimiento de contactos y redes.*
- *Las principales barreras que enfrentan los empresarios para ejecutar sus ideas de negocio son la falta de asistencia técnica y la dificultad para adquirir capital de trabajo y para la inversión.*

EMPRETEC, y su Concurso de Planes de Negocio ETI, es uno de los programas estrella de FUNDEMAS, y cuenta con personal capacitado y certificado por la UNCTAD para realizar los talleres y diseñar nuevos proyectos. FUNDEMAS ha desarrollado también programas de responsabilidad social y ética empresarial, dirigidos a las pymes.

Las decisiones que ahora toma don Pablo, en su empresa Santa Eduvigis, se basan en la planificación realizada en el curso de emprendedores. “Las metas que nos propusimos en aquel momento fueron: a) expandir el negocio a Estados Unidos y Centroamérica, b) mantener un equilibrio entre familia y trabajo, c) posicionarse como líder en pan dulce y pan francés a través de sistemas de franquicias, d) mantenerme saludable.”

En este tiempo, la empresa se ha expandido en los Estados Unidos y otros países. Ha ampliado sus instalaciones y ahora cuenta con una cadena de distribuidores que le permite tener la semita salvadoreña en Los Ángeles, Washington, Nueva York y otras ciudades. También ha implementado mecanismos de comercio virtual que, en alianza con empresas de empaque, llevan un paquete de dos kilos de semita fresca, en tres días y por un precio razonable, hasta Europa, Asia y Australia.

La estrategia de focalización de la Panadería Santa Eduvigis en productos y segmentos de mercado ha llevado a la práctica su lema “hagámoslo bien y llevémoslo al mundo entero”. Las ventas desde el año 2000 se han multiplicado por diez. A pesar de que la empresa ha realizado fuertes inversiones sigue siendo saludable financieramente. Al mismo tiempo, ha desarrollado una red

de aliados estratégicos, ganado credibilidad y construido una imagen de excelencia que le permite aspirar a financiamientos importantes.

El crecimiento en los mercados nacional e internacional se ha realizado con inversiones y aumento de la calidad, eficiencia y productividad, se ha cambiado la forma de hacer negocios y la búsqueda constante de información. En los últimos siete años, ha habido un incremento en la fuerza laboral de menos de 100 empleados en el año 2000 a 140 en el 2007.

Con asistencia técnica especializada y otros emprendimientos, don Pablo está logrando la meta que le faltaba alcanzar: abrir tiendas con la franquicia Santa Eduvigis. Desde hace varios años, con miras a ese objetivo, recopila información, planifica y hace contactos, invierte en tecnología y equipos así como en servicios de desarrollo empresarial. Para este negocio de réplicas, la empresa debe dominar las técnicas de empackado y congelado de pan francés y pan dulce.



Apoyo al entorno de negocios



Nombre del proyecto: **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO PARA EL DESARROLLO DE LAS MYPES**

Monto total del proyecto: \$1,220,000

BID/FOMIN: \$ 850,000

Monto de contrapartida: \$ 370,000

Entidad ejecutora: **Ministerio de Economía (MINEC) a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)**

Beneficiarios: Los micro y pequeños empresarios de El Salvador.

Año de aprobación: 2000

Año de ejecución: 2001

Sector: Público

Número de operación: ATN/MT-6952-ES

5. “Caceroleando”³⁸ con sabor agridulce para el paladar

“La empresa nació jugando. Al ver un anuncio en el periódico nos dirigimos a CONAMYPE. Fuimos los primeros en utilizar la ventanilla única y nos ayudaron a registrar la marca y a hacernos S.A. de C.V. Fue un servicio personalizado, nos atendieron muy bien, nos dieron los contactos para los trámites.”

49

ROSA GONZÁLEZ DE RAMÍREZ Y AUGUSTO RAMÍREZ, PROPIETARIOS DE INDUSTRIAS TOTY GOURMET

INDUSTRIAS TOTY GOURMET S.A. DE C.V. se dedica a la preparación, elaboración y venta de salsa de tamarindo³⁹ que se usa como sazónador o aderezo para carnes, quesos y platos gourmet. Este producto se puede encontrar en la sección de alimentos exclusivos de los supermercados del país. La empresa opera en la ciudad de Sonsonate a 65 Km. de San Salvador, en la zona occidental del país. Sus propietarios son doña Rosa González de Ramírez y don Augusto Ramírez.

Industrias Toty Gourmet es una empresa joven⁴⁰, pero sus orígenes se remontan más de veinte años atrás, cuando los esposos Ramírez sembraron árboles de tamarindo en su hacienda. La insistencia del esposo para no desperdiciar las grandes cantidades de tamarindo que se traían de la finca llevó a doña Rosa a experimentar con recetas en la cocina. Toty, como le llaman de cariño, empezó a cocinar por largas horas, aún sin la aprobación de don Augusto. “Yo pensé en una idea agridulce para



aderezar costillas de cerdo, pollos y me puse a ‘cacerolear’”, comenta doña Rosa.

Después de probar diferentes sabores en la cocina, doña Toty obtuvo la receta perfecta. Sus amigas y familiares fueron los primeros clientes de la salsa de tamarindo. Así

³⁸ El verbo “cacerolear” denota, en El Salvador, el uso de “cacerolas” o sartenes para experimentar una nueva receta.

³⁹ El nombre científico del tamarindo es *tamarindus indica*. Perteneció a la familia de las fabáceas. Es un árbol tropical, originario del este de África, y crece en Asia, Australia, América Latina y el Caribe. El árbol puede alcanzar hasta veinte metros de altura y siempre está verde en aquellas regiones donde no hay estación seca.

⁴⁰ Fue registrada en el año 2004.

nació la empresa, en el 2002, tras varios años de experimentar muchas recetas en su cocina y de recibir apoyo por parte de un ingeniero agrónomo amigo de la familia. Doña Toty y don Augusto se dedicaron a innovar y a perfeccionar el aderezo con elementos como chile, jengibre y ajo. De pronto, de esa forma, contaron con cuatro nuevos sabores. Después de incorporarse a varias iniciativas de apoyo al sector y como resultado de sus experimentos en la cocina, ganaron un premio al “Producto más innovador” en un concurso gastronómico nacional.

Los esposos Ramírez recibieron capacitaciones para mejorar el producto, el envase y el etiquetado. A pesar de estos esfuerzos y de cumplir con los pequeños pedidos que les hacían, no contaban con una marca, ni eran una empresa formal, lo que les impedía realizar sus transacciones comerciales.

Después de asistir a varios eventos organizados por diferentes instituciones, doña Rosa estaba lista para formalizarse. En mayo de 2004, se enteraron por un periódico local de “la ventanilla única de CONAMYPE” que ponía a disposición de los microempresarios una oportunidad para recibir asesoría en trámites de formalización y para el crecimiento empresarial. Los esposos viajaron a San Salvador y resultaron ser los primeros clientes de ese servicio que tanto necesitaban.

El servicio de ventanilla única es un instrumento ejecutado por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) como parte del “Programa de Apoyo al Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador” financiado por el FOMIN. El propósito del proyecto era contribuir a desarrollar me-

canismos para facilitar y promover el desarrollo de las mypes en El Salvador.

El proyecto que desarrolló CONAMYPE con la cooperación técnica del BID consistió en: a) apoyar la implementación de un marco institucional y de una política para facilitar la formalización y operación de las mypes; b) desarrollar un mecanismo de coordinación e información entre el sector público, privado y los cooperantes para usar de forma más eficiente sus recursos en actividades para beneficio de las mypes; y c) promover la implementación de sistemas de investigación y de información, a fin de mejorar las prácticas y crear sistemas de seguimiento de los programas y medición de impacto de las políticas orientadas al sector.

Es importante resaltar que este programa apoyó a CONAMYPE para consolidar un modelo de tres pisos⁴¹ para la intervención de la política de apoyo a las mipymes. En el tercer nivel, reforzó el rol de la institución como un ente regulador, normador y facilitador. En el segundo piso, se desarrolló el mecanismo de crear ventanillas de gestión de trámites en instituciones intermedias en todo el país. En el primer piso, fortaleció la oferta de servicios de desarrollo empresarial con firmas consultoras, fundaciones y ONG que asisten a las mypes.

Con apoyo del programa y con recursos propios CONAMYPE instaló en 2004 el servicio de ventanilla única para la formalización de las empresas, que actualmente se conoce como Centro de Trámites Empresariales (CTE). Ahí se realizan seis tipos de trámites, siendo los fiscales los que se atienden con mayor frecuencia (cuadro 3).

⁴¹ “El modelo de ejecución de tres pisos representa un cambio sustancial con respecto a las prácticas habituales en la gestión de gobierno por lo que debe reconocerse el esfuerzo que realizó CONAMYPE. Al mismo tiempo, esta experiencia permitió un incremento importante en sus capacidades técnicas y de gestión.” Bertero, J. J. (2004). *Evaluación final del programa*.



“El objetivo principal de esta iniciativa era desarrollar las competencias de la institución rectora en el apoyo para la micro y pequeña empresa de El Salvador para que haya empresas más competitivas. Para lograrlo, el BID nos aprobó un proyecto que fortalece la institucionalidad, que se traduce en programas, proyectos e instrumentos de apoyo para la micro y pequeña empresa, que dieran vida a una política. De nada sirve una política si es solo un documento, una verdadera política es la que se pone en acción.”

Haydeé de Trigueros, directora ejecutiva de CONAMYPE

Cuadro 3. Porcentaje del tipo de trámite realizado en el Centro de Trámites Empresariales

Tipo de trámite	Porcentaje de trámites atendidos*
Impuesto de Valor Agregado	26%
Número de Identificación Tributaria (NIT)	23%
Trámites mercantiles	33%
Registro de marcas y nombre comercial	4%
Seguridad social	4%
Inscripción centro del trabajo	10%

Fuente: CONAMYPE (2006). *Memoria de Labores*

* Estos datos están basados en 2,149 empresarios/emprendedores atendidos para realizar trámites de formalización de empresas en los centros de San Salvador, Sonsonate y San Miguel.

Hasta la fecha, los CTE han atendido a más de 3,000 empresarios que buscan apoyo con los trámites y asesorías para formalizar sus empresas, como es el caso de los Ramírez. En la actualidad este servicio se ofrece -en un esfuerzo de descentralización⁴² de CONAMYPE- en cuatro departamentos: San Salvador, San Miguel, Sonsonate y La Paz.

Otro mecanismo implementado por CONAMYPE es el Fondo de Asistencia Técnica (FAT)⁴³. Este otorga cofinanciamiento a los empresarios para que inviertan en capacitación o asistencia técnica. El FAT, desde el sector público, fortalece el mercado de servicios de desarrollo empresarial (SDE). Desde el 2002 hasta el 2006, CONAMYPE atendió a 3,692 empresas, a través del FAT, con cinco agentes operadores -ventanillas- y 168 consultores.

Cabe mencionar que el mecanismo utilizado por CONAMYPE se generó replicando el modelo de *matching grants* implementado como efecto demostrativo en el Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo y Competitividad de la Pequeña Empresa (SIAPE), ejecutado por la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y las gremiales del sector privado del país.⁴⁴

El proyecto también permitió a CONAMYPE mantener el centro de información y documentación y coordinar a los diferentes agentes de cooperación internacional en torno al sector de las pequeñas empresas. Este comité todavía funciona bajo coordinación del Ministerio de Economía.

“Quizás (el FAT) fue uno de los grandes instrumentos que empezamos a desarrollar con el BID y que con los años se ha ido perfeccionando. Es importante destacar que el BID permitió que conociéramos experiencias exitosas de otros países, y nos apoyó en la reglamentación para que pusiéramos en marcha el fondo de cofinanciamiento (FAT) para que las micro y pequeñas empresas pudieran comprar servicios de capacitación y asistencia técnica”.

“El BID ha posibilitado la generación de competencias en el sector público y privado para que funcione mejor un mercado de servicios de desarrollo empresarial”.

Haydeé de Trigueros, directora ejecutiva de CONAMYPE

⁴² A la fecha, este proyecto es financiado por el proyecto FOMYPE de la Unión Europea y Gobierno de El Salvador.

⁴³ El Fondo de Asistencia Técnica (FAT) se lanzó en julio de 2001 con fondos de la Organización de Estados Americanos (OEA), el Programa de Desarrollo Económico EMPRENDE de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y el gobierno de El Salvador (GOES). CONAMYPE lo implementó con el apoyo de BID/FOMIN. El FAT opera como un instrumento de política que tiene una doble función: por un lado, actúa como un subsidio parcial a la demanda y, por otro, apoya el mercado de servicios de desarrollo empresarial (SDE) para el sector.

⁴⁴ Para mayor información, consultar el caso 1 de la sección IV de este documento, titulado "Desde el oriente al más allá: Flores de papel para las almas".

Lecciones aprendidas del proyecto

- *El modelo de tres pisos es un ejemplo de las alianzas que se pueden crear con el mecanismo de cofinanciamiento. En ellos el Estado regula y delega en el sector privado la vinculación o intermediación de la oferta con la demanda de servicios de desarrollo empresarial.*
- *Los enfoques para desarrollar la compra y la venta de SDE se implantan lentamente.*
- *La mesa de cooperantes organizada durante el programa apoyó y consolidó a CONAPYME en su rol de entidad rectora y contribuyó a la formulación de nuevas propuestas de cooperación para las mypes en El Salvador.*
- *El proyecto permitió que CONAMYPE lograra la continuidad de varios de sus programas (Programa de Bonos de Capacitación -BONOMYPE- y el Programa Nacional de Emprendedores, entre otros), lo cual generó confianza por parte de otras instituciones y actores involucrados.*

En el año 2004, con la asesoría de CONAMYPE, los esposos Ramírez gestionaron el registro de su marca y del nombre de su empresa, Industrias Toty Gourmet S. A de C.V. “(En CONAMYPE) me ayudaron a registrar la marca y a hacerme S.A de C.V, si no, no se puede funcionar ahora. He sentido mucho apoyo de parte de ellos. Fue un servicio personalizado, me dieron contactos y me enseñaron la ruta a seguir para obtener todos los papeles que necesitaba”, recuerda doña Toty.

Durante los años siguientes, Industrias Toty Gourmet recibió varias capacitaciones y asistencia técnica en temas que le ayudaron a elaborar el plan de negocios y a conocer los requisitos para exportar. Todo esto bajo las normas del sector alimenticio implementadas por el Sistema

de Puntos Críticos de Control, conocido por las siglas en inglés HACCP⁴⁵.

Industrias Toty Gourmet S.A. de C.V. es uno de muchos ejemplos de cómo utilizar los mecanismos generados en alianzas de los sectores público y privado. A la fecha, esa empresa ha incrementado sus ventas y produce 4,500 unidades al año. En ella trabajan siete personas solo en el área de producción⁴⁶: cinco mujeres y los dos propietarios. Sus clientes son exclusivos restaurantes y supermercados del país: Pura Vida, Buffalo Wings, Señor Tenedor, Don Vittorio y Súper Selectos.

Aún con la innovación y desarrollo que han tenido en su quehacer empresarial, doña Toty es persistente y si-

⁴⁵ Hazard Analysis and Critical Control Points.

⁴⁶ No se incluye en esta cifra a las personas que realizan las labores contables, agrícolas y de transporte que utiliza la empresa.

que experimentando en la cocina, de la una de la tarde a las siete de la noche; pero se muestra más segura con el apoyo que tiene para continuar. “Ahora estamos probando otros sabores como papaya con naranja; posiblemente haga otros productos para el mercado industrial y pronto iniciaré una asistencia técnica con el FAT para análisis de costos industriales”, dice doña Toty. Esta asistencia técnica le permitirá identificar y valorar todos los costos asociados al procesamiento. Ella espera mejorar la eficiencia de su proceso y el margen de utilidad.

Pensar en el mañana, para doña Toty, significa trabajar de la mano con su esposo, sembrar árboles de tamarindo de forma industrial, cocinar y experimentar con recetas, desarrollar nuevos sabores, nuevos productos, tener más empleadas y vender más. También proyecta que la empresa -el día que ellos falten- estará dirigida por sus dos hijos y sus tres nietos.



Apoyo al empresariado social



Nombre del proyecto: **PROGRAMA NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR ARTESANAL**

Monto total del proyecto: \$970,000

BID/PES:

Financiamiento: \$400,000 (CPS \$250,000 y FUNDASAL \$150,000)

Cooperación técnica: \$150,000 (FUNDASAL)

Cooperación técnica: \$420,000 (CASART \$160,000, PROESA \$160,000 y ACOOPRAC \$100,000)

Entidad ejecutora: Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART), Comité de Proyección Social (CPS), Fundación para la Promoción de Productos y Personas de Negocios Salvadoreños (PROESA), Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), y Cooperativa Un Nuevo Amanecer (ACOOPRAC). Cada una de estas organizaciones se encarga de su propio proyecto.

Beneficiarios: Artesanos y microempresarios vinculados al sector de las artesanías.

Año de aprobación: 1999

Año de ejecución: 2000

Sector: No gubernamental

Número de operación: ATN/SF-6479-ES

6. Ocho gramos de oro, calidad e innovación para el Guacal⁴⁷ de artesanías

“La cámara nos ha ayudado a ser más organizados, nos ha metido los diseños, los catálogos, la innovación y la comercialización y eso me ha ayudado mucho. Yo he participado en ferias, sé que es lo que quiere el cliente y, ahora nosotros siempre que vamos a comprar y a producir, pensamos en época, no solo en producir. Porque el cliente se aburre de ver lo mismo, hay veces que solo se necesita cambiar algo en la pieza.”

55

JOSÉ TOMÁS GUARITA Y LORENA DE GUARITA,
PROPIETARIOS DE JOYAS DE CALIDAD GUARITA, SANTIAGO NONUALCO

LA EMPRESA JOYAS DE CALIDAD GUARITA está localizada en Santiago Nonualco, un municipio ubicado fuera de la zona metropolitana, 20 kilómetros al sur de San Salvador. Esta empresa se dedica a la orfebrería, y aún cuando sus procesos se han tecnificado, todavía realizan algunas operaciones con pocas herramientas y de forma artesanal. El proceso de orfebrería es un arte y desde la antigüedad es parte importante de la vida de los pueblos, sus costumbres, ritos y preferencias.

Don José Tomás Guarita tenía solo 16 años cuando incursionó en este arte en 1984 para ganarse la vida. “Este oficio lo aprendí por necesidad. Mi papá estuvo interesado siempre en que pudiera trabajar. Él no era joyero, trabajaba como vigilante, pero tenía un familiar joyero. Me dijo que me iba a llevar y me gustó”, comenta don José Tomás. Él aprendió el oficio en la joyería Fuentes, en Zacatecoluca⁴⁸, y después su padre y él montaron el taller y la joyería llamada La Acerina⁴⁹ en Santiago Nonualco.



Don José se convirtió en joyero y su padre, en su representante, aunque también le auxiliaba en las tareas de pulido. “Fue así como gracias a Dios y con las amistades que tenemos fuimos creciendo. Mis hermanos optaron por aprender otros oficios. Siempre bajo nuestra sombra. Mi hermana estudió cosmetología y mi hermano técnico dental.”

⁴⁷ Es la marca registrada de CASART. Vende los productos artesanales en una tienda exclusiva. En El Salvador, específicamente en la zona central del país, se le llama guacal a un recipiente hondo para llenar agua.

⁴⁸ Departamento de La Paz.

⁴⁹ Es una piedra gris con mucho brillo.

El negocio prosperó rápidamente –aunque era la época de la guerra–, y empleaba a 10 personas. Los clientes fueron en su mayoría amistades y grupos de familias provenientes del cantón San Sebastián Abajo, cercano al municipio principal. En ese cantón la familia Guarita Hernández era extensa y muy conocida. “Me acuerdo que en esa época estaban de moda los cartuchitos, los patacones, los aritos de colgar, las argollas, eso era lo que mas hacíamos”, recuerda don José Tomás.

Don José Tomás estudió su bachillerato con esfuerzos, lo cual le ayudó a aclarar su futuro personal y, en especial, el de su negocio. De 1986 a 1988 asistió a cursos organizados por la Cooperativa de Joyeros y Relojeros de El Salvador. Así resultó más fácil pasar de las operaciones manuales a las más industrializadas. Cambió el “yunque”⁵⁰ por la técnica de *casting*⁵¹ o de la cera perdida, aunque en ese tiempo se utilizaba el moldeado con arena.

Después de casi ocho años de experiencia como joyero de La Acerina, la empresa de su padre, y con una esposa que mantener, don José Tomás juntó 200 colones (\$23.50) –equivalentes a ocho gramos de oro– y se independizó en enero de 1992. Así nació “Joyas de Calidad Guarita”. “Al principio empezamos con herramientas rústicas inventadas. En vez de la vulcanizadora, teníamos dos planchas eléctricas que ocupábamos para dar calor al metal; pero nos arriesgábamos porque no teníamos la temperatura exacta, por eso compramos la vulcanizadora y la inyectora”, recuerdan los esposos Guarita.

El inicio fue duro, contaban con pocas herramientas, pero muchas amistades, compañeros de estudio que les compraban y un cliente que les encargaba joyas para su negocio. En esa época, después de los Acuerdos de Paz,

había en el país programas e iniciativas de desarrollo del sector artesanal, como el Programa de Desarrollo Artesanal (PRODESAR) que era un convenio entre la Unión Europea y el gobierno de El Salvador.

La familia Guarita creció junto con su empresa (a esa fecha tenían cuatro de un total de seis hijos) y se había dado a conocer como buenos artesanos. Un día PRODESAR invitó a los esposos a reuniones y les otorgó créditos para financiar su proyecto. No se dejaron esperar los cursos especializados en orfebrería y, en 1996, don José Tomás asistió, en Ecuador, a un seminario taller en el Instituto Ítalo Latinoamericano (ILA) en coordinación con el Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP). Allí aprendió la importancia del diseño, las nuevas técnicas del *casting* y técnicas para mejorar la productividad.

“Cuando yo estaba bien encaminado en PRODESAR y, debido a mis habilidades de líder en el sector, me eligieron para fundar la organización de artesanos. Nosotros somos los fundadores, desde 1998, logramos la personería jurídica de la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)⁵². He ocupado puestos en la junta directiva y soy socio activo”, explica don José Tomás. CASART nace como una iniciativa de los artesanos organizados para desarrollar competencias institucionales e individuales y apoyar el crecimiento artesanal del país.

En 1998, dada la importancia del sector y la necesidad de mejorar la competitividad de las cadenas empresariales, el BID realizó un proyecto piloto de *cluster*⁵³ a través del Programa de Empresariado Social (PES). En 1999 se firmaron convenios con CASART, el Comité de Proyección Social (CPS), la Fundación para la Promoción de Productos y Personas de Negocios Salvadoreños (PRO-

⁵⁰ Es un trozo de hierro que sirve para golpear una pieza y darle forma.

⁵¹ *Casting* significa castear o reproducir. Las piezas en lugar de golpearlas una a una, se reproducen a través de moldes hechos de cera que ya no se vuelve a utilizar, de allí el nombre también de cera perdida.

⁵² Noviembre de 1998.

⁵³ Un conjunto de ramas de la actividad relacionadas entre sí, que se complementan para producir un alto valor agregado. Un *cluster* significa un cambio radical en la cultura de negocios tradicional porque comienza por producir sinergias y trabajo en conjunto de sectores que algunas veces se ven como competencia.

ESA), la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) y la Cooperativa Un Nuevo Amanecer (ACOOPRAC). Este programa tenía el propósito de fortalecer las capacidades del sector artesanal, coordinar esfuerzos y provocar sinergias interinstitucionales para fortalecer la cadena productiva del sector artesanal y de turismo.

El proyecto buscó mejorar la calidad de los productos e innovar sus diseños; y fortalecer los vínculos comerciales y de información entre los centros de producción artesanal⁵⁴ y los mercados. Además, dio capacitaciones para atender la gestión de los pequeños negocios artesanales y del sector turismo⁵⁵.

CASART se enfocó en programas de capacitación para mejorar la calidad e innovar los productos artesanales: a) realizó diagnósticos sobre las necesidades del sector, b) fortaleció capacidades técnicas y de comercialización, c) mejoró el diseño y la calidad de los productos, d) mejoró la gestión empresarial y e) desarrolló mecanismos de comercialización grupal e individual.

Durante la ejecución de este proyecto, CASART trabajó en 43 comunidades en el territorio nacional, entre las cuales incluyó los centros artesanales de mayor importancia, como son Ilobasco, La Palma, San Sebastián, Nahuizalco y otros aledaños. “Trabajamos en 43 comunidades con 232 participantes”, comenta Maribel Henríquez, coordinadora del proyecto de CASART.

El proyecto del BID fortaleció a CASART y a los artesanos en muchos aspectos, pero en especial en tres

áreas importantes: a) dirigir el producto artesanal a un mercado selecto y a introducirlo a otros países; b) producir bajo el concepto de colección y diseños exclusivos; c) crear una marca exclusiva y vender colectivamente⁵⁶. “La cámara nos ha ayudado a ser más organizados. El énfasis estuvo en llevar un registro de clientes, llevar un libro diario, un catálogo y también, en clasificar la producción por épocas”, comenta don José.

Durante los años de ejecución del proyecto, CASART desarrolló varias actividades dirigidas a mejorar la calidad y el diseño de los productos de los artesanos participantes. Como parte de las actividades del proyecto BID, la cámara organizó capacitaciones con consultores nacionales e internacionales para fortalecer las habilidades en diseño artesanal. El consultor desarrolló “la colección de productos con un diseño genérico” en conjunto con el artesano. Como resultado, elaboraron la colección de productos basada en un concepto de “cultura y tradición” con colores como amarillo, naranja y azul, en evocación del maíz, el achiote y el añil cultivados por los antepasados indígenas.

Asistir a ferias especializadas facilitó la promoción y la venta de los productos en el exterior. “Hemos ido avanzando. La cámara nos ha apoyado para ir a ferias: fui a España a las Islas Canarias. Allá querían que me quedara. Les gustó como yo trabajaba y me fue muy bien. Vendí unos \$6,000. No llevaba mucho producto porque no tenía muchos diseños, ni tecnología avanzada para producir en cantidades”, recuerda don José Tomás. Este mecanismo de comercialización en ferias locales e internacionales permitió que los artesanos aplicaran nuevas

⁵⁴ La Palma, Ilobasco, Nahuizalco, San Sebastián.

⁵⁵ Pequeños hoteles, comedores y restaurantes ubicados en los centros artesanales del país: La Palma, Ilobasco, Nahuizalco, San Sebastián.

⁵⁶ Esto significa que el artesano productor individual vende a CASART sus productos, en especial, las colecciones diseñadas. Los conceptos de diseño son dirigidos por CASART.

“(El proyecto que ejecutamos con el BID) llegó a generar una marca y una tienda: ‘Guacal de Artesanías’. En este sentido, cuando estamos capacitando a los artesanos en diseño y calidad veíamos cómo se generaba una oportunidad de mercado tanto para ellos como para la cámara.”

Óscar Rafael Cortez, director ejecutivo de la Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART)



estrategias de ventas y que mejoraran sus diseños. La exposición a nuevos mercados también los expuso a nuevas ideas y contactos comerciales.

Por otro lado, fueron también importantes las actividades de capacitación en exportaciones. Los productores se convencieron de la necesidad de tener una tienda donde vender conjuntamente sus creaciones. Este cam-

bio de paradigma en los artesanos es un hito importante para su fortalecimiento, ya que derribaron las barreras del individualismo tradicional y se asociaron para trabajar de forma colectiva. CASART creó una empresa comercializadora y la tienda de artesanías abrió al público en junio de 2004 con la marca exclusiva “Guacal de Artesanías”.

“Vender colectivamente es lo más precioso. El artesano siempre tiene celos profesionales por competencia. Si hacen un diseño se lo venden a CASART; los artesanos que están en este proceso generan marcas exclusivas para Guacal de Artesanías. Estamos cambiando esa actitud de individualismo del artesano y le estamos enseñando a trabajar en esquemas colegiados y colectivos, que son importantes para el gremio”.

Óscar Cortez, director ejecutivo de CASART.

Con la tienda Guacal de Artesanías, la cámara se acerca al mercado de forma grupal, asociada, profesional y planificada. Este es uno de los logros de este proyecto.

Lecciones aprendidas del proyecto

- *La experiencia piloto de cluster empresarial especializó a los empresarios con competencias concretas dentro de su cadena productiva.*
- *CASART, además de fortalecer las capacidades de sus agremiados, aprendió nuevas estrategias para comercializar los productos y técnicas de diseño grupal.*
- *Es necesario especializar consultores nacionales en diseño artesanal y en metodologías de trabajo conjunto entre diseñadores y artesanos.*
- *Los empresarios aprecian los servicios de alta calidad y están dispuestos a cofinanciar las actividades, lo cual da sostenibilidad a la cámara.*
- *CASART ha adquirido capacidad para gestionar recursos con otros cooperantes y otros financiamientos.*
- *La planificación interinstitucional y la coordinación son importantes para los clusters empresariales y otras formas de asociación que desarrollan competencias y fortalecen capacidades para exportar.*

La experiencia de los esposos Guarita muestra el impacto del proyecto ejecutado por el BID, no solo en las empresas individuales, sino también en el ámbito gremial. Para los Guarita, el proyecto trajo cambios significativos a su empresa. A partir del 2000, y con el aumento de la demanda de sus productos, don José Tomás aplicó otras tecnologías al proceso e invirtió en su negocio. Pasó de la etapa de minorista o venta al detalle, a la distribución nacional. Empezó a vender en Zacatecoluca, San Salvador, San Vicente y todos los pueblos aledaños; también se expandió al mercado nostálgico. Esta distribución la hace, por encargo o en consignación, a través de personas que viajan frecuentemente a Estados Unidos y se llevan joyas de tipo tradicional, con variantes en el diseño, para la venta a los compatriotas. “Vendo (piezas de) oro de 10, 14 y 18 kilates. Tenemos una cartera de clientes ya mayores, como unos que van a ver a sus parientes, y les gusta la joyería. Van y compran piedras y nos traen las piedras para que nosotros les hagamos la joya. A veces nos traen las piezas para armarlas, y nosotros les cobramos la mano de obra. Al final ellos los venden, allá”, dice doña Lorena Guarita.

Con la aplicación de la tecnología de *casting*, don José Tomás también ha visto nuevas oportunidades y ha diversificado sus productos y servicios. Tiene en su cartera de clientes a otros pequeños joyeros, que no cuentan con la maquinaria adecuada y a quienes Joyas Guarita les vende piezas vaciadas para que ellos las pulan y las terminen, también les vende las matrices o moldes para la reproducción de piezas. Actualmente, tienen

una tienda con vitrinas y han contratado a su cuñada para atenderla. Esto los llevó a aumentar su personal a siete empleados, cuatro operarios y una persona que atiende los clientes. Los esposos Guarita van a ferias y se encargan de la gestión administrativa y contable.

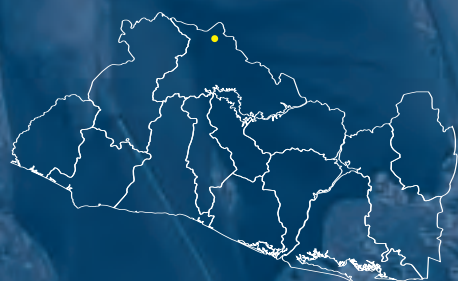
Las proyecciones de Joyas Guarita están orientadas a crecer, diversificarse, ayudar a los demás artesanos de la zona e incorporarse en el comercio justo y responsable. “El empresario que no piensa para después no es empresario. En primer lugar, los proyectos de la cámara nos hacen soñar en grande. Dentro de los sueños que tenemos está el de la exportación. Fui a un seminario del comercio justo en Guatemala en representación de la cámara, yo no sabía qué era el comercio justo. Solo he recibido temas generales para exportación, empaques, aduanaje. La cámara y los que hemos tenido la oportunidad tenemos la obligación de continuar el apoyo al sector⁵⁷. Queremos trasladar las capacidades a todos. Todo lo que he aprendido me sirve”, dice don José.

Los sueños de Joyas Guarita son llenar el “guacal” a lo grande con muchas joyas. “Queremos hacer un catálogo propio para que lo manejen los distribuidores. Comprar un local para ampliar el taller. En el futuro no me interesa la venta al detalle, sino vender en grande y tener un lugar donde poder vender y enseñar a los joyeros”. De esta forma, los esposos Guarita seguirán trabajando y tratando de cumplir sus sueños, con mucho oro, dedicación, calidad y con el apoyo del gremio.



⁵⁷ En la actualidad, CASART se encuentra ejecutando un proyecto Mini FOMIN para fortalecer las habilidades de diseño de colecciones bajo el concepto de “herencia mística”: una línea de productos con atributos de la cultura maya.

Apoyo al empresariado social



Nombre del proyecto: **NUEVAS EMPRESAS DE HORTALIZAS Y FRUTAS ORGÁNICAS**

Monto total del proyecto: \$1,800,000

BID/FOMIN: \$1,300,000 (CLUSA \$700,000 y PROXSAL \$600,000)

Monto de contrapartida: \$ 500,000 (CLUSA \$300,000 y PROXSAL \$200,000)

Entidad ejecutora: Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores de El Salvador de R.L. (PROXSAL) y Asociación para el Desarrollo CLUSA de El Salvador (CLUSA-El Salvador).

Beneficiarios: Pequeños agricultores de hortalizas y frutas orgánicas.

Año de aprobación: 1998

Año de ejecución: 1999

Sector: Privado

Número de operación: ATN/ME-6282-ES

7. De las montañas de Los Planes a Wal-Mart

“Desde 1994 no hemos parado de producir, somos ahora 24 productores los que estamos en la producción orgánica, ya habíamos fundado la cooperativa cuando CLUSA regresó a apoyarnos en el año 1999 con el proyecto de BID/FOMIN. Con ellos empezamos a recibir asistencia técnica, capacitación, compramos un camión y nos certificamos. En el año 2000, dimos el paso más difícil, pero más acertado, producir y vender nosotros solos”.

PEDRO ARREAGA, PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA LOS PLANES (ACOPO DE R.L.)

61

LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA LOS PLANES se encuentra en una hermosa montaña en Chalatenango, un lugar fresco y lleno de bosques ubicado 120 kilómetros al norte de San Salvador y a unos 2,600 metros sobre el nivel del mar. Más allá del pueblo de La Palma en los cerros El Pital y Miramundo⁵⁸, un recorrido conocido por sus atractivos, su agradable clima y vegetación.

La vida de la cooperativa ha tenido varias etapas. Su nacimiento y despegue están íntimamente asociados con las reformas del sector cooperativo que implementó durante diez años CLUSA⁵⁹ Internacional, división de la National Cooperative Business Association (NCBA). Su objetivo era organizar a los agricultores, transformar la agricultura de subsistencia en una con enfoque no tradicional para la exportación y el mercado local. De 1989 a 1993, avanzaron en la diversificación de cultivos y exportaron productos como melón, sandía y ajonjolí. Sin embargo, la agricultura no tradicional quedó en desven-



taja en relación con la producción que usaba prácticas amigables con el medio ambiente y la salud de las comunidades agrícolas, al evolucionar los mercados y los consumidores.

⁵⁸ La Palma está a 93 kilómetros de San Salvador y el cerro El Pital está a unos 100 kilómetros con una altura de 2,730 metros sobre el nivel del mar. Es el punto más alto del territorio salvadoreño. El lugar es ideal para escalar, hacer bicimontañismo y acampar. La temperatura regular oscila entre 10 y 16 °C. A unos 13 kilómetros de La Palma se encuentra el cerro Miramundo, en donde se encuentra un bosque nebuloso que ofrece el clima más frío de todo el país. Miramundo está localizado a 2,400 metros sobre el nivel del mar y desde ahí puede apreciarse gran parte del territorio salvadoreño, además de unos majestuosos atardeceres. La temperatura promedio de Miramundo es de 12°C.

⁵⁹ Cooperative League of the United States of America.

En 1994, CLUSA Internacional comenzó a trabajar en el cantón Los Planes con un grupo de agricultores que usaban fuertes cantidades de agroquímicos para cultivar repollo y papa. CLUSA reunió a todos los agricultores de la comunidad y desarrolló un programa para sustituir los pesticidas químicos por sustancias elaboradas con componentes orgánicos, que no dañan el ambiente. “En dos ocasiones nos dieron capacitaciones y se inscribieron muchos. Fuimos cinco los elegidos y nos invitaron a hacer una parcela de al menos una tarea -un plan piloto- para ver si iba a funcionar el proyecto. Bueno, funcionó y empezamos a producir vegetales y frutas orgánicas. En 1994 era poquito lo que producíamos. Era lo que llevábamos en una canasta de la que salen cinco cajas con producto; con el tiempo se agregaron más productores”, recuerda don Pedro Arreaga, presidente de la cooperativa Los Planes.

Cada agricultor cosechaba treinta y cinco metros cuadrados con cinco variedades de hortalizas, hasta encontrar las que generaron los mejores resultados y rendimiento. Además se realizaron pruebas de cosecha y empaque.

La etapa de formalización y desarrollo inició cuando la Asociación Cooperativa Los Planes (ACOPO de R.L.) se constituyó legalmente en agosto de 1995. Se formó con treinta y dos pequeños agricultores socios. “Desde ese entonces no hemos parado, ahora somos veinticuatro quienes estamos en producción orgánica,” dice don Pedro. En 1998, CLUSA retiró sus operaciones de El Salvador y dejó de atenderlos, pero en 1999 volvieron a apoyarlos con el programa BID/FOMIN.

La nueva iniciativa fue impulsada por un grupo de profesionales que decidieron continuar el propósito de CLUSA. Fue así como se creó CLUSA-El Salvador, una organización nacional no gubernamental. “Usamos las mismas siglas y pedimos permiso a CLUSA Internacional. Lo hicimos por varias razones: por imagen, por el trabajo invertido y, en especial, por el fácil acceso

a los cooperantes. Nos pusieron condiciones para mantener la imagen y por eso permaneció con nosotros el Ing. Stanley Kuehn, representante de la NCBA, para darle seguimiento a nuestro trabajo. Iniciamos la obtención de la personería jurídica y, al mismo tiempo, empezamos a tocar puertas con la ayuda de CLUSA Internacional. Se visitó la representación del BID en El Salvador. Nacimos con estrella, porque nos apoyó un banco muy calificado como el BID. Nos dio el espaldarazo para salir adelante y para hacer algo por el pequeño productor, pues de otra manera no tendría acceso a tecnologías innovadoras”, comenta el licenciado Mario Urrutia, subdirector de CLUSA-El Salvador.

En 1999, CLUSA firmó el convenio con el BID. El objetivo del proyecto fue mejorar la competitividad y estimular el desarrollo empresarial de 14 grupos de pequeños productores agrícolas, abrir el acceso a nuevos mercados, proveerlos de herramientas, tecnología y estrategias de administración eficiente y estimular la creación de nuevas empresas. Además, al fomentar la agricultura orgánica, se preservan los recursos naturales y se usan de una manera sostenible. El programa se basó en el establecimiento de una nueva cadena de valor de los grupos de productores que aprendieron a cultivar frutas y hortalizas orgánicas.

Los agricultores mejoraron sus ingresos per cápita como efecto de la comercialización de los productos orgánicos (antes del programa obtenían \$700 anuales y esta suma se incrementó al menos un 35%). Los mayores impactos del proyecto se debieron a la transferencia de la tecnología de cosecha de vegetales y frutas orgánicas a pequeños agricultores; algunos de ellos dejaron de usar pesticidas químicos. Se logró certificar⁶⁰ tres áreas con producción orgánica: Cooperativa La Carrera (221 manzanas de cacao), Cooperativa Los Navegantes (2 manzanas de maracuyá) en el Bajo Lempa y Cooperativa de Productos Orgánicos, ACOPO de R.L., en Los Planes.

⁶⁰ La certificación significa lograr los estándares internacionales de manejo de agricultura orgánica.

Lecciones aprendidas del proyecto

- *Realizar transformaciones en la cultura del pequeño productor hacia la agricultura orgánica es un esfuerzo de, al menos, cinco años para preparar la tierra e implementar los métodos de cultivo necesarios.*
- *Para lograr transformaciones sustantivas en la forma de cultivar se deben realizar pequeñas parcelas demostrativas y siembras escalonadas.*
- *Para pasar de la agricultura de subsistencia a una de alto valor, es necesario, además de diversificar la producción, capacitar a los agricultores en desarrollo empresarial, manejo poscosecha y mercadeo.*
- *Durante la ejecución de un proyecto de esta naturaleza se requiere la presencia de un especialista en desarrollo comunitario para enfrentar problemas socioculturales.*
- *Para lograr la certificación orgánica de varios grupos, se debe analizar la capacidad de cada agricultor para cumplir las normas internacionales exigidas para los productos orgánicos.*

63

Con el Programa BID/FOMIN-CLUSA, la cooperativa Los Planes inició una nueva etapa: la de consolidación y expansión. “Con ellos empezamos a recibir asistencia técnica y capacitación especializada, así como la preparación para la comercialización en grande. En el año 2000, dimos un paso bien difícil, pero el más acertado: producir y vender nosotros solos”, comenta don Pedro con orgullo.

CLUSA, a través de la asistencia técnica, preparó a los miembros de la cooperativa en el área de desarrollo empresarial; los acompañó para realizar ventas directas; les proporcionó la información del mercado y de los canales de distribución de mayoristas; les brindó contactos en los supermercados; y les apoyó con el diseño y registro de la marca “Los Planes” para obtener el código de barras y otros requerimientos de calidad. También, les preparó en la gestión administrativa: facturación, contabilidad, legalización y control de la producción. “Con el proyecto de BID/FOMIN, nos indicaban cómo sacar

los códigos de barra, los contactos y los diseños de la marca; nosotros asumimos los costos para hacer la bolsa con la nueva marca: Los Planes”, recordó don Pedro.

El proceso para vender directamente a los supermercados fue complicado por las exigencias en las viñetas, que debían incluir los contenidos calóricos y especificaciones de los productos, como peso o cantidad. La cooperativa no estaba preparada. Otro factor que les impedía estar en un mercado de alto valor era el ciclo de pago de 60 o hasta 90 días de crédito y las ventas de cantidades mínimas por semana. Todo esto implicaba inversión de tiempo, dinero y dedicación, pero la cooperativa no se detuvo. “Con nuestra nueva marca, los supermercados no nos creían. Pasamos desde junio del 2000 llevando el producto a San Salvador y tuvimos experiencias muy negativas cuando llevábamos los canastos con los vegetales y decían que el producto no servía”, recuerda don Pedro.

“Si no hubieran tenido el proyecto del BID, hubiera costado más. El banco consolidó los esfuerzos. Salimos en el 2003 y el grupo sigue con todo el trabajo que se elaboró con ellos. Cambiaron su estilo de producción de subsistencia a uno de alto valor. Se requiere de mucha inversión”.

Lic. Mario Urrutia, subdirector de CLUSA El Salvador



Además de las limitantes técnicas y de comercialización, la naturaleza los afectó. Experimentaron varias bajas en producción a causa del granizo que cayó en las zonas frías de Miramundo. “Enfrentamos el problema contrario, el exceso de producción; dos meses sin vender desmotivaron a los productores; los mejores se nos fueron”, refiere don Pedro. Este excedente en la producción no vendida resultó en casi un 50% de pérdidas.

Debido a que no podían vender en los supermercados, don Pedro iba a vender con un camión y, junto a un ayudante, recorría comedores, restaurantes y otros negocios. En febrero de 2001, días después del terremoto, empezaron con una agresiva estrategia de mercadeo: “Yo llegué y empecé a hacer contactos, no conocía el supermercado, entraba a observar, vamos a hacer competencia a la competencia, vamos a hacerlo con calidad. Un ingeniero de un supermercado me dijo que le diera ofertas y lo hicimos, la gente que compra en el súper empezó a conocer la marca Los Planes”.

Como parte del apoyo de CLUSA se organizó una reunión de los productores orgánicos con los dueños y empresarios de restaurantes, hoteles y supermercados para acercar la oferta y demanda de los productos. Esta rueda de negocios contribuyó a desmitificar la creencia de que los productos orgánicos llevan estiércol, son antihigiénicos y propagan la salmonela. “Antes yo llamaba a los del supermercado; hoy, ellos me llaman a mí”, dice don Pedro.

La cooperativa, con apoyo del programa BID/FOMIN, realizó cambios en la gestión, la calidad de los productos, el transporte y las estrategias de comercialización. Se cambió el empaque y se establecieron dos canales de

distribución: los supermercados y las ventas institucionales. Las ventas incrementaron de 22,000⁶¹ colones a 34,000 en dos meses.

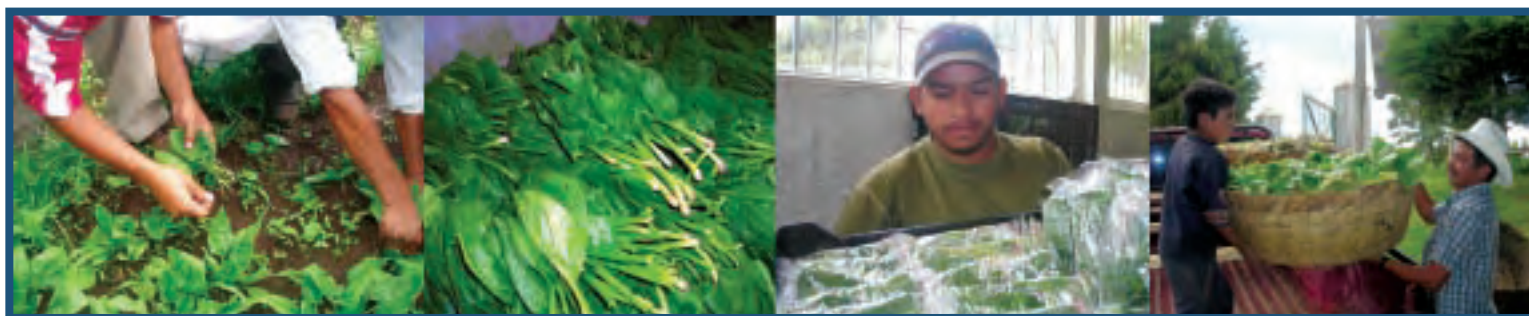
Los empleos se han incrementado en todas las etapas del proceso de cultivo, cosecha, corte, limpieza, empaque y despacho final. La cooperativa genera trabajo para 200 beneficiarios y alrededor de 40 familias de pequeños productores, en su mayoría, mujeres.

Los productos de la cooperativa Los Planes tienen hoy en día gran aceptación en el mercado y Wal-Mart es uno de sus mayores clientes. En los supermercados que pertenecen a este grupo ahora se pueden comprar vegetales frescos y saludables: lechuga romana, lechuga arrollada, lechuga roja, cebollines, baby zanahorias, rábanos, acelgas y espinacas. Todos recién llegados de la montaña de Los Planes.

“Yo no creo que vamos a parar. Yo creo que si muero esto sigue; esto se está convirtiendo en una nueva área de negocios.” La proyección que tiene la cooperativa es expandirse a nuevos mercados. Su próxima meta se resume en las palabras de don Pedro: “Queremos que la marca Los Planes aparezca en toda Centroamérica. Tenemos el reto de cumplirla en tres años”.

“También, vamos a empezar a hacer un proyecto con jóvenes para impulsar la agricultura orgánica en las escuelas y que se extienda a toda la comunidad. Estamos gestionando proyectos para este fin. Queremos seguir reforestando como lo hemos hecho hasta ahora, para conservar nuestras fuentes de agua”, dice don Pedro Arreaga con entusiasmo.

61 El tipo de cambio en el año 2001 era de \$1.00 igual a 8.75 colones en promedio.



Anexos

Anexo 1. Lista de foros Interamericanos de la microempresa apoyados por el BID

Fecha	No. de foro	Sede y nombre del evento	Número de asistentes
1988	I	Ciudad de México, México	300
1999	II	Buenos Aires, Argentina	400
2000	III	Barcelona, España Creando alianzas para el desarrollo de la microempresa	500
2001	IV	Santo Domingo, República Dominicana Innovaciones en el desarrollo de la microempresa	700
2002	V	Río de Janeiro, Brasil Un entorno favorable para las micro, pequeñas y medianas empresas	1,000
2003	VI	Ciudad de Guatemala, Guatemala ¿Cómo enfrentamos cambios y manejamos riesgos para el desarrollo de la microempresa?	1,000
2004	VII	Cartagena de Indias, Colombia Clima cambiante, responsabilidades compartidas	1,200
2005	VIII	Santa Cruz de la Sierra, Bolivia Ampliar las fronteras de las microempresas: el compromiso de llegar a todos	1,300
2006	IX	Quito, Ecuador Accesos a nuevos mercados y mejores servicios para la mayoría	1,100
2007	X	San Salvador, El Salvador El camino por andar	1,200

Fuente: *El grupo BID y la microempresa (1990-2004): resultados de 15 años de trabajo.*
Preparado por Sergio Navajas.

Anexo 2. Operaciones del PES en El Salvador (agosto de 2007)

No.	Número del proyecto	Descripción del proyecto	Ejecutor	Fecha de aprobación	Monto (en miles de dólares)
Operaciones desembolsadas					
1	SP/TF-79-19-ES	Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (Fundasal)	FUNDASAL	1979	500,0
2	SP/TF-83-07-ES	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples El Castaño. R. L	El Castaño de R. L	1983	115,0
3	ATN/TF-2574-ES SP/TF-85-02-ES	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples El Castaño. R. L	El Castaño de R. L	1985	435,0
4	ATN/TF-2844-ES SP/TF-87-01-ES	Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador	FEDECOOPADES	1985	620,0
5	ATN/SF-2971-ES SP/SF-87-19-ES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social	FUSADES	1987	587,0
6	ATN/SF-3374-ES SP/SF-89-13-ES	Universidad Don Bosco	Universidad Don Bosco	1989	620,0
7	ATN/SD-3848-ES SP/SD-91-35-ES	Asociación Prosuperación Juvenil	Asociación	1991	650,0
8	ATN/SF-3620-ES SP/SF-91-01-ES	Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina	AOEF	1991	650,0
9	ATN/SD-3849-ES SP/SD-91-36-ES	Asociación de pequeños y medianos empresarios salvadoreños	Ampes	1991	635,0
10	ATN/SD-3850-ES SP/SD-91-37-ES	Fundación José Napoleón Duarte	MICROFINANZAS	1991	650,0
11	ATN/SF-4273-ES SP/EP-93-10-ES	Unión de Cooperativas de Cafetaleros de El Salvador de R. L	Cooperativas	1993	650,0
12	ATN/SF-4274-ES SP/EP-93-11-ES	Cooperativa de Caficultores Grano de Oro de R. L	Cooperativas	1993	650,0
13	SP/SF-87-19-ES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social	FUSADES	1994	587,0
14	ATN/SF-4673-ES SP/SF-94-09-ES	Fundación Salvadoreña Educación y Trabajo	EDYTRA	1994	642,0
15	ATN/SF-4672-ES SP/SF-94-08-ES	Fundación Antidrogras	FUNDASAL	1994	642,0
16	ATN/EM-5924-ES SP/EM-98-03-ES	Agencia de Desarrollo Local de Morazán	ADEL	1998	665,0
17	SP/SF-99-03-ES	Comité de Proyección Social	CPS	1999	250,0
18	ATN/SF-6480-ES	Fundación para la promoción de productos y personas de negocios salvadoreños	Fundación	1999	160,0
19	ATN/SF-6479-ES	Cámara Salvadoreña de Artesanos	CASART	1999	160,0
20	ATN/SF-6481-ES	Cooperativa Nuevo Amanecer	Cooperativas	1999	100,0
21	ATN/SF-6478-ES SP/SF-99-04-ES	Fortalec. Sector Artesanal-Fundasal	FUNDASAL	1999	300,0
22	ATN/SF-7455-ES	Cooperativa La Palma	Cooperativas	2001	125,0
				Subtotal	\$10.393,0

Continúa...

...Anexo 2 viene

No.	Número del proyecto	Descripción del proyecto	Ejecutor	Fecha de aprobación	Monto (en miles de dólares)
Operaciones en Ejecución					
23	ATN/SF-7932-ES	Apoyo pequeños productores de marañón	SCPM	7-marz-02	200,0
24	SP/SF-02-07-ES	Apoyo pequeños productores de marañón	SCPM	7-marz-02	210,0
25	ATN/SF-8179-ES	Asociativ. y compet. de peq. prod. frutihortícolas	ASDI	20-dici-02	196,0
26	ATN/SF-8345-ES	Competitividad de la producción camarón	FUNDACIÓN USULUTÁN	24-juni-03	165,0
27	ATN/SF-9476-ES	Integración de Jóvenes en Riesgo en la Cadena de Producción de Artesanía Competitiva	MOJE	8-agos-05	40,0
28	SP/SF-05-12-ES	Integración de Jóvenes en Riesgo en la Cadena de Producción de Artesanía Competitiva	MOJE	8-agos-05	220,0
29	ATN/SF-9346-ES	Consolidación Rural de Empresas Agropecuarias	ENLACE	28-octu-05	370,0
30	SP/SF-05-09-ES	Consolidación Rural de Empresas Agropecuarias	CRS	28-octu-05	183,0
31	SP/SF-05-19-ES	Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo Económico Local	FUNDE	19-dici-05	360,0
32	ATN/SF-9987-ES	Expandiendo el Acceso de las Microfinanzas hacia Poblaciones Pobres en El Salvador	FIDEMYPE	10-agos-06	250,0
33	SP/SF-06-09-ES	Expandiendo el Acceso de las Microfinanzas hacia Poblaciones Pobres en El Salvador	FIDEMYPE	10-agos-06	1.000,0
34	ATN/SF-9957-ES	Oportunidades productivas para pequeños productores rurales (PRORURAL)	CARE E.S.	5-sept-06	150,0
35	SP/SF-06-08-ES	Oportunidades productivas para pequeños productores rurales (PRORURAL)	CARE E.S.	5-sept-06	600,0
36	ATN/SF-10445-ES	Expansión del crédito comunitario y capacidades locales para organizaciones comunales en el oriente	FUNDACAMPO	29-juni-07	155,0
37	SP/SF-07-04-ES	Expansión del crédito comunitario y capacidades locales para organizaciones comunales en el oriente	FUNDACAMPO	29-juni-07	600,0
					\$4.699,0
SINERGIA					
38	ATN/SF-8480-ES	Responsabilidad social de las empresas	COF/CES	17-octu-03	150,0
39	ATN/SF-9314-ES	Desarrollo de la pesca y turismo en valle de Lenca	SIGLO XXI	11-juli-05	26,0
40	ATN/SF-9174-ES	Recolección y procesamiento sostenible de desechos de cartón y papel	ABA	13-octu-05	37,4
41	ATN/SF-9313-ES	Desarrollo del parque ecoturístico El Tronador	LOS AUSOLES	15-juli-05	100,0
42	ATN/SF-9828-ES	Desarrollo de microcuencas lecheras	PROLECHE	12-mayo-06	100,0
43	ATN/SF-9964-ES	Programa de Integración de Jóvenes en la Producción Sostenible de Cacao	FUNDAZUCAR	17-juli-06	49,0
44	ATN/SF-9985-ES	Apaneca emprendedora	FUSAL	4-sept-06	48,0
45	ATN/SF-10417-ES	Des. empres. a través del ecoturismo en la Bahía de Jiquilisco	OEF	30-marz-07	140,0
					\$650,4
Total (PES)					\$15.742,4

Anexo 3. Operaciones del FOMIN en El Salvador (agosto de 2007)

70

No.	Número del proyecto	Descripción del proyecto	Ejecutor	Fecha de aprobación	Monto (en miles de dólares)
Operaciones en Ejecución					
1	ATN/ME-6984-ES	Programa piloto de capacitación a microempresa	FEDISAL	31-mayo-00	870,0
2	ATN/MH-7007-ES-2	Promoción de procesos de producción más limpia	CAMAGRO	14-juni-00	577,0
3	ATN/MH-7082-ES	Fortalec. sist. de gest. de calidad y segurid. alimentaria para pymes	CONACYT	2-agos-00	735,0
4	ATN/ME-7359-ES	Apoyo al sistema de cajas de crédito y banco de los trabajadores	FEDECREDITO	3-marz-01	2.000,0
5	ATN/ME-7886-ES	Fortalecimiento de servicios financieros y remesas familiares	FEDECACES	29-mayo-02	1.500,0
6	ATN/ME-8395-ES	Fortalecimiento institucional de Integral	Integral	8-agos-03	300,0
7	ATN/ME-8396-ES	Fortalecimiento institucional de Soc. Coop. Ahorro y Crédito AMC de RL	AMC	8-agos-03	300,0
8	ATN/MH-8511-ES	Fomento de la empresarialidad en Soyapango	FUNDAPYME	19-novi-03	790,0
9	ATN/ME-8608-ES	Fort. institucional de Asociación de Organizaciones de Microfinanzas	ASOMI	16-ener-04	212,0
10	ATN/ME-8894-RG	Financiamiento micro y pequeña empresa	Banco Procredit	13-octu-04	166,0
11	ATN/ME-9461-ES	Competitividad y desarrollo de productos	CASART	19-sept-05	100,0
12	ATN/ME-9479-ES	Mejora de productividad y posicionamiento	ASDI	25-octu-05	100,0
13	ATN/ME-9484-ES	Fortalecimiento micro y pequeñas empresas	INFOCENTROS	25-octu-05	100,0
14	ATN/ME-9485-ES	Apoyo al desarrollo nuevas empresas agrícolas	EDYTRA	25-octu-05	67,6
15	ATN/ME-9523-ES	Apoyo a comercialización de mypes rurales	Segundo Montes	22-novi-05	92,1
16	ATN/ME-9549-ES	Producción y comercialización de panela	ACOPANELA	30-novi-05	100,0
17	ATN/ME-9550-ES	Fortalecimiento competitividad cooperativa	CREFAC	30-novi-05	35,0
18	ATN/ME-9551-ES	Organización de redes empresariales	AMPES	30-novi-05	88,9
19	ATN/ME-9865-RG	Aumento del acceso al crédito para las mypimes	Banco Uno	14-juni-06	150,0
20	ATN/MT-6986-ES	Programa piloto de pequeñas empresas y municipalidades	FISDL	31-mayo-00	627,0
21	ATN/ME-6987-ES	Programa piloto de pequeñas empresas y municipalidades	FISDL	31-mayo-00	773,0
22	ATN/ME-9474-ES	Remesas y desarrollo rural en El Salvador	Integral	28-octu-05	366,0
23	ATN/ME-10013-RG	Asistencia a pymes de Centroamérica	COEXPORT	20-sept-06	915,9
24	ATN/ME-10169-ES	Promoción de la democracia financiera	FEDECREDITO	15-dici-06	339,0
25	ATN/ME-10170-ES	Creación de un mercado financiero hipotecario	Banco Agrícola	15-dici-06	250,0
26	ATN/ME-10542-ES	Apoyo a la mipymes en compras gubernamentales	CONAMYPE	8-agos-07	1.000,0
Subtotal					\$12.554,5

Continúa...

...Anexo 3 viene

No.	Número del proyecto	Descripción del proyecto	Ejecutor	Fecha de aprobación	Monto (en miles de dólares)
Operaciones FOMIN desembolsadas					
27	ATN/ME-4708-ES	Apoyo al desarrollo productivo y competitividad de la pequeña empresa	ANEP	9-novi-94	\$2.066,0
28	EQU/MS-0006-ES	Financiamiento Financiera Calpiá	Financiera Calpiá	9-febr-94	\$717,0
29	ATN/ME-6282-ES	Nuevos microempresarios de hortalizas y frutas orgánicas	CLUSA	7-dici-98	700,0
30	ATN/ME-6283-ES	Nuevos microempresarios de hortalizas y frutas orgánicas	PROXSAL	7-dici-98	600,0
31	ATN/ME-6540-RG	Integracion pequeños productores de café	SEM	2-juni-99	1.579,0
32	ATN/ME-7204-ES	Programa de apoyo a la competitividad de las agroempresas	CAMAGRO	1-novi-00	850,0
33	ATN/ME-7678-ES	Fortalecimiento institucional de PROFIM	PROFIM	19-novi-01	210,0
34	ATN/MH-6720-RG	Desarrollo de emprendedores	AGRISAL/FUNDEMAS	27-octu-99	600,0
35	ATN/MT-6952-ES	Desarrollo de micro y pequeñas empresas	CONAMYPE	26-abri-00	850,0
Subtotal					\$8.172,0
Operaciones de préstamo y cooperaciones Técnicas FOMIN Terremotos					
36	ATN/ME-7546-ES	Proyecto de recuperacion de microempresas (Terremotos)	BID-COF/CES	9-agos-01	\$77,0
37	ATN/ME-7570-ES	Proyecto de recuperacion de microempresas (Terremotos)	BID-SDS	9-agos-01	\$15,0
Subtotal Terremoto-FOMIN					\$92,0
Operaciones de préstamo FOMIN-Terremotos					
38	53/MS-ES	Proyecto de recuperacion de microempresas (Terremotos)	C. C. Sant. Nonualco	28-febr-02	\$241,0
39	54/MS-ES	Proyecto de recuperacion de microempresas (Terremotos)	CAM	28-febr-02	\$241,0
40	55/MS-ES	Proyecto de recuperacion de microempresas (Terremotos)	Financiera Calpiá	28-febr-02	\$241,0
41	56/MS-ES	Proyecto de recuperacion de microempresas (Terremotos)	FEDECACES	28-febr-02	\$412,0
Subtotal préstamos MITCH-FOMIN					\$1.135,0
Total operaciones Mitch-FOMIN					\$1.227,0

Continúa...

...Anexo 3 viene

No.	Número del proyecto	Descripción del proyecto	Ejecutor	Fecha de aprobación	Monto (en miles de dólares)
Operaciones de préstamo y cooperaciones técnicas 100% desembolsadas Mitch-FOMIN					
42	ATN/ME-6303-RG(ES)	Recuperación de microempresas de Centroamérica (Mitch-El Salv.)	BID	7-dici-98	\$70,0
43	ATN/ME-6582-ES	Recuperación de microempresas en Centroamérica	FUSADES/PROPEMI	16-juni-99	\$40,0
44	ATN/ME-6857-ES	Recuperación de microempresas en Centroamérica	C. C. Sant. Nonualco	7-ener-00	\$35,0
Subtotal CT Mitch-FOMIN					\$145,0
Operaciones de préstamo MITCH-FOMIN					
45	16/MS-ES	Recuperación de microempresas en Centroamérica	Financiera Calpiá	23-abri-99	\$500,0
46	26/MS-ES	Recuperación de microempresas en Centroamérica	FUSADES/PROPEMI	16-juni-99	\$250,0
47	33/MS-ES	Recuperación de microempresas en Centroamérica	FUSAI	9-agos-99	\$500,0
48	46/MS-ES	Recuperación de microempresas en Centroamérica	C. C. Sant. Nonualco	7-ener-00	\$500,0
49	49/MS-ES	Recuperación de microempresas en Centroamérica	CAM	22-febr-00	\$200,0
Subtotal préstamos MITCH-FOMIN					\$1.950,0
Total operaciones Mitch-FOMIN					\$2.095,0
Operaciones de préstamos PYME-FOMIN					
50	101/MS-RG	Aumento del acceso al crédito para las mypimes	Banco Uno	14-juni-06	2.500,0
51	75/MS-RG	Financiamiento micro y pequeña empresa	Banco Procredit	13-octu-04	2.000,0
52	109/MS-ES	Promoción de la democracia financiera	FEDECREDITO	15-dici-06	3.000,0
53	110/MS-ES	Creación de un mercado financiero hipotecario	Banco Agrícola	15-dici-06	2.500,0
Subtotal préstamos PYME-FOMIN					\$10.000,0
Total general operaciones FOMIN					\$34.049,0

Este libro se terminó de imprimir en
El Salvador el 1º de octubre de 2007
en los talleres de Algier's Impresores.



Octubre 2007