PD-AAU-748

CLASSIFICATION

PROJECT EVALUATION SUMMARY (PES) — PART I

Report Symbol U-447

1. PROJECT TITLE	2. PROJECT NUMBER	3. MISSION/AID/W OFFICE
NON-TRADITIONAL AGRICULTURAL EXPORTS	518-0019	Ecuador

4. EVALUATION NUMBER (Enter the number maintained by the reporting unit e.g., Country or AID/W Administrative Code, Fiscal Year, Serial No. beginning with No. 1 each FY)

☒ REGULAR EVALUATION ☐ SPECIAL EVALUATION

5. KEY PROJECT IMPLEMENTATION DATES			6. ESTIMATED PROJECT FUNDING	7. PERIOD COVERED BY EVALUATION
A. First PRO-AG or Equivalent FY ___	B. Final Obligation Expected FY 87	C. Final Input Delivery FY 88	A. Total $ 10.4 B. U.S. $ 6.4	From (month/yr.) October 1984 To (month/yr.) March 1986 Date of Evaluation Review October 1986

8. ACTION DECISIONS APPROVED BY MISSION OR AID/W OFFICE DIRECTOR

A. List decisions and/or unresolved issues; cite those items needing further study. (NOTE: Mission decisions which anticipate AID/W or regional office action should specify type of document, e.g., airgram, SPAR, PIO, which will present detailed request.)	B. NAME OF OFFICER RESPONSIBLE FOR ACTION	C. DATE ACTION TO BE COMPLETED
EXTEND PACD TO SEPTEMBER 30, 1988	James Finucane Jack Pecorari	01/31/87

9. INVENTORY OF DOCUMENTS TO BE REVISED PER ABOVE DECISIONS

- ☐ Project Paper
- ☐ Financial Plan
- ☐ Logical Framework
- ☐ Project Agreement
- ☐ Implementation Plan e.g., CPI Network
- ☐ PIO/T
- ☐ PIO/C
- ☐ PIO/P
- ☐ Other (Specify) _____
- ☐ Other (Specify) NONE

10. ALTERNATIVE DECISIONS ON FUTURE OF PROJECT

- A. ☒ Continue Project Without Change
- B. ☐ Change Project Design and/or ☐ Change Implamentation Plan
- C. ☐ Discontinue Project

11. PROJECT OFFICER AND HOST COUNTRY OR OTHER RANKING PARTICIPANTS AS APPROPRIATE (Names and Titles)

James Finucane, Private Sector Officer
Eng. Alberto Rosales, President, FEDEXPOR
Eng. Galo Villamar, President, ANDE
GOE, Central Bank of Ecuador

12. Mission/AID/W Office Director Approval

Signature: Frank Almaguer

Typed Name: Frank Almaguer

Date: 12/24/86

AID 1330-15 (3-78)

(Attachment to PES#_____)

EVALUATION COST DATA

USAID/ Ecuador or Bureau/Officer James Finucane

Form completed by James Finucane (Typed Name) PSD (Office) Dec. 10.86 (Date)

1. No. and Title of Project/Activity: Non Traditional Agric. Export
   (or Title of Evaluation Report)

2. Date of Evaluation Report: Sept. 86
   Date of PES (if different): -----

3. Mission Staff Person Days involved in this Evaluation (estimated):
   - Professional Staff 2 Person Days
   - Support Staff -- Person Days

4. AID/W Direct-Hire or IPA TDY support funded by Mission (or office) for this evaluation:

Name	Period of TDY (Person-Days)	Dollar Cost: (Travel, Per Diem, etc)	Source of Funds*
	none		

5. Contractor Support, if any, for this evaluation:**
   PSC- Giovanni de Choudens

Name of Contractor	Contract #	Dollar Amount of Contract	Source of Funds*
Asesor	Between FEDEXPOR and Asesor June/6/86	$8,322	Project Funds

*Indicate Project Budget, PD&S, Mission O.E. or Central/Regional Bureau funds

**IQC, RSSA, PASA, PSC, Purchase Order, Institutional Contract, Cooperative Agreement, etc.

ASESOR

Quito a 26 de agosto de 1986

Señor Doctor
James Finucane
Jefe del sector Privado / AID
Presente.-

De mis consideraciones

Adjunto a la presente me es grato entregar el informe final de la evaluación relaizada al proyecto denominado FOMENTO DE EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS NO TRADICIONALES.

El informe que estamos entregando, contiene las ampliaciones y clarificaciones que en conversaciones anteriores se manifestaron.

Estando siempre dispuesto a mantener las nuevas reuniones que usted estime necesarias me suscribo de usted con mis sentimientos de consideración.

Atentamente,

Patricio Valdez D.
Gerente de Asesor Cia. Ltda.

ASESOR

XD-AAU-748-A

48132

EVALUACION DEL PROYECTO DE FOMENTO DE EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS NO TRADICIONALES

ASESOR

I ANTECEDENTES GENERALES

ASESOR

EVALUACION DEL PROYECTO DE FOMENTO DE EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS NO TRADICIONALES

I ANTECEDENTES GENERALES

Dado que en el proyecto denominado "FOMENTO DE EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS NO TRADICIONALES" se plantea la necesidad de realizar evaluaciones periódicas de la marcha y avance del mismo, se propuso realizar la primera de estas evaluaciones, de la que se podrá establecer la validez y conveniencia de los pasos dados. De esta manera, se plantearon los siguientes objetivos para ser alcanzados:

AREAS DE EVALUACION A NIVEL DE FEDEXPOR

1- Desarrollo Institucional.
1- Gestión y promoción del proyecto

1 AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1.1 OBJETIVOS GENERALES:

1.1.1 Establecer el grado de fortalecimiento de

ASESOR

las instituciones nacionales del sector privado, que brindan soporte y asistencia a la empresa agroindustrial.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1.2.1 Determinar el grado de desarrollo de los sistemas, como también el grado de utilización de los mismos, por parte de las organizaciones involucradas, como también por parte de los empresarios e interesados en general.

1.2.2 Determinar el número y nivel de sujetos que han sido contratados en los distintos proyectos del Programa.

1.2.3 Determinar y evaluar el entrenamiento dado al personal que participa en el programa

2 AREA DE GESTION Y PROMOCION DEL PROYECTO

2.2 OBJETIVOS GENERALES

2.1.1 Establecer el grado de implementación correspondiente a las fases, evaluadas según los objetivos propuestos por cada

institución para estas etapas.

2.1.2 Determinar la validez de los pasos que se han dado para contactar e involucrar al grupo objetivo. Este objetivo permitirá conocer -tanto los mecanismos, como su impacto- en lo que a promoción y divulgación del proyecto entre los empresarios se refiere.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

2.2.1 Determinar el número de reuniones que se han mantenido con el grupo objetivo, su metodología y alcance, en términos de efectividad de las mismas. Entendida efectividad, como la generación de respuestas esperadas, fijadas en los objetivos de la reunión.

2.2.2 Determinar el número de reuniones de trabajo que se han realizado.

2.2.3 Determinar el número de participantes en cada reunión.

2.2.4 Determinar el grado de avance de la generación de la base de datos y su utilización por parte de los empresarios.

ASESOR

2.2.5 Determinar el número de "Misiones Comerciales" que se han realizado.

2.2.6 Determinar el impacto del proceso de relaciones públicas del proyecto, sus materiales y medios utilizados.

AREAS DE EVALUACION A NIVEL DE ANDE

Las áreas que se evaluarán en ANDE son las siguientes:

1.- Desarrollo Institucional.
2.- Gestión y promoción del proyecto

1 AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1.1 OBJETIVOS GENERALES

1.1.1 Establecer el grado de fortalecimiento de las instituciones nacionales del sector privado, que brindan soporte y asistencia a la empresa agroindustrial.

ASESOR

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1.2.1 Determinar el número y nivel de sujetos que han sido contratados en los distintos proyectos del Programa.

1.2.2 Determinar y evaluar el entrenamiento al personal que fuera seleccionado para lo relativo a análisis de políticas.

2 AREA DE GESTION Y PROMOCION DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVOS GENERALES:

2.1.1 Establecer el grado de implementación correspondiente a las fases, evaluadas según los objetivos propuestos por cada institución para estas etapas.

2.1.2 Establecer el nivel de incremento de contactos entre firmas nacionales con extranjeras, que han sido promovidos gracias a la información proporcionada por el Proyecto.

2.1.3 Establecer los puntos en los que se han generado cambios de política gubernamental por efecto de un rol más activo del sector privado y de los análisis realizados por

9

ASESOR

el Proyecto y su nivel de impacto y conocimiento por parte de los empresarios.

2.1.4 Determinar la validez de los pasos que se han dado para contactar e involucrar al grupo objetivo. Este objetivo permitirá conocer -tanto los mecanismos, como su impacto- en lo que a promoción y divulgación del proyecto entre los empresarios se refiere.

2.1.5 Evaluar las acciones que se han dado para incrementar las empresas nacionales y binacionales.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

2.2.1 Determinar el número de reuniones que se han mantenido con el grupo objetivo, su metodología y alcance, en términos de efectividad de las mismas. Entendida efectividad, como la generación de respuestas esperadas, fijadas en los objetivos de la reunión.

2.2.2 Determinar el número de reuniones de trabajo que se han realizado.

2.2.3 Determinar el número de participantes en

10

ASESOR

cada reunión.

2.2.4 Determinar el número de análisis de políticas contratados, su grado de ejecución e impacto.

2.2.5 Determinar el impacto del proceso de relaciones públicas del proyecto, sus materiales y medios utilizados.

2.2.6 Determinar el número y grado de ejecución de los estudios encargados a ANDE.

2.2.7 Determinar el grado de desarrollo de la generación del modelo de "Proyecto de Factibilidad" y su uso, por parte de los miembros del "target group".

AREAS DE EVALUACION A NIVEL DE LOS EMPRESARIOS

Las áreas que se evaluarán a nivel de los empresarios son las siguientes:

1.1 OBJETIVOS GENERALES:

1.1.1 Establecer el grado de fortalecimiento de las empresas nacionales participantes en

ASESOR

el programa.

1.1.2 Establecer el nivel de incremento de contactos entre firmas nacionales con extranjeras, que han sido promovidos gracias a la información proporcionada por el Proyecto.

1.1.3 Evaluar el efecto y los logros obtenidos para los fines del Proyecto, gracias al otorgamiento de créditos.

1.1.4 Impacto en las empresas y grado de motivación de los empresarios por participar en el proyecto.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1.2.1 Determinar el grado de compromiso adquirido e interés por participar en el Proyecto por parte de los empresarios.

1.2.2 Determinar el impacto que las Misiones Comerciales han producido tanto a nivel de motivación en los empresarios ecuatorianos, como sus resultados en términos de exportaciónes.

1.2.3 Determinar el número de visitas indi-

12

ASESOR

viduales a los Estados Unidos y el impacto producido en los respectivos empresarios.

1.2.4 Determinar el efecto producido por los créditos Aprobados.

1.2.5 Determinar el impacto y rendimiento económico de los diferentes proyectos aprobados.

1.2.6 Determinar el grado de motivación y conocimiento del Programa entre los empresarios.

2.2.7 Determinar el grado de aceptación y efectividad de la asistencia brindada a los empresarios por las diferentes instituciones.

AREAS DE EVALUACION A NIVEL DE LAS FINANCIERAS

Se evaluará a nivel de las financieras las siguientes áreas:

1.- Dificultades que tienen las financieras en el contacto y otorgamiento de créditos.

2.- Montos otorgados por el proyecto.

- METODOLOGIA

Partiendo del hecho que esta evaluación comprende los primeros diez y ocho meses de ejecución del proyecto, y que buena parte de la evaluación analiza aspectos cualitativos más que cuantitativos, nos vimos en la necesidad de ajustar la metodología de evaluación de proyectos, a una que nos permita alcanzar más eficientemente estos aspectos.

Así, se decidió entrevistar de manera personal y directa a la serie de sujetos que tienen que ver con el proyecto y que corresponden a los diferentes grupos de análisis establecidos en los objetivos de la evaluación. Dado que en la práctica resulta difícil lograr reunir en un grupo a diferentes empresarios, se decidió trabajar con entrevistas de profundidad aplicadas de manera individual, con personal de alto nivel de capacitación y experiencia en este tipo de entrevistas.

Se solicitó a FEDEXPOR Y ANDE listados de afiliados y sujetos que hayan participado en el proyecto en cualquiera de sus aspectos, se procedió a establecer las respectivas citas para realizar las entrevistas.

Por otro lado, se desarrollaron las guías de entrevista para cada uno de los grupos de análisis. Se entrenó al personal respectivo en el manejo de la guía de entrevista y se procedió a realizar las visitas.

La entrevista fue diseñada de tal forma que el entrevistado pueda con facilidad establecer un diálogo fluído y expresar de manera amplia su parecer sobre el proyecto, sobre el nivel de ejecución y el grado en que ha sido beneficiado o no por el mismo.

Por otro lado, mediante la utilización de un instrumento estandarizado, el mismo que mide el proceso organizacional, el grado de motivación y tensiones del personal de una institución, se realizó un diagnóstico de la situación organizacional tanto de FEDEXPOR como de ANDE, con la finalidad de conocer cómo se encuentran estas dos organizaciones en lo referente a sus procesos internos.

Con los resultados de este instrumento, se procedió a comprobar sus resultados en cada institución y de esta forma obtener un panorama más claro de la situación organizacional, tanto de FEDEXPOR como de ANDE.

La metodología establecida para esta evaluación

buscaba principalmente recoger información sobre los aspectos cualitativos del proyecto, como son los aspectos motivacionales, temores, expectativas, grado de compromiso e interés por el proyecto y opiniones sobre dificultades que se han encontrado en el período evaluado.
Cabe indicar que una evaluación de este estilo, debe evitar cualquier sesga producida por un deficiente proceso de muestreo de los sujetos que son entrevistados, por lo que se realizó mediante un método de azar utilizando los listados proporcionados por las dos instituciones, de esta forma, se cuenta con información equilibrada.

Adicionalmente, si bien es importante la opinión de aquellos que sí están participando, ya que sólo de esta forma se conocerá las dificultades reales por las que atraviesan; se investigó también en aquellos que, siendo socios o afiliados a las dos instituciones, no participan en el proyecto, con lo cual se logró determinar comparativamente los niveles de impacto y grado de conocimiento y difusión del proyecto.

En cuanto se refiere al grupo de profesionales que trabajaron en lo referente a entrevistas, cabe indicar que se trata de personas graduadas tanto en la Universidad Católica como en universidades de España y Estados Unidos, con una alta experiencia en lo referente a técnicas de

ASESOR

entrevista. Adicionalmente, se contó para efectos de análisis de tipo económico, con profesionales especializados en el campo de la economía y la administración de empresas.

Lamentablemente, la llegada del experto norteamericano no fue posible, sin embargo de lo cual, el ritmo de la evaluación no se vió afectado y se realizaron las entrevistas y reuniones de conformidad con lo previsto.

17

ASESOR

II INTRODUCCION

II INTRODUCCION

SITUACION DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL ECUADOR

El Ecuador ha sido siempre considerado como un país eminentemente agrícola, basada en este tipo de actividad toda su economía. En efecto, el país mantuvo exportaciones por largo tiempo de banano, cacao y café; eventualmente arroz y azúcar; de la sierra trigo y cebada. Por cierto los principales productos fueron los tres primeros mencionados.

Por demás conocido es que siendo un país agrícola, experimentó la economía de este país un cambio fundamental, por los descubrimientos, explotación y exportación del petróleo. Durante este período, parecería que el Ecuador experimentaba una situación de bonanza y creciemiento de todos sus sectores; lamentablemente, las acciones de desarrollo no se orientaron debidamente hacia el sector agropecuario, debilitándose seriamente, tanto por la migración de la población campesina que buscaba nuevas oportunidades en las ciudades principales, como por una falta de interés de los inversionistas que orientaban su mirada al sector

industrial.

El proceso de reforma agraria, generó temores e inquietudes entre los agricultores y ganaderos, quienes también, en muchos casos abandonaron sus tierras, esto último, especialmente notorio en la sierra. En la costa la situación por lo general ha sido diferente, con sus suelos ricos, más oferta de mano de obra y una mentalidad más empresarial, perimitió que se mantengan en producción grandes extensiones de terreno, e incluso se incorporen nuevos productos como es el caso de la palma africána y otros.

En los primeros años de exportación del petróleo el Ecuador experimentó un rápido crecimiento de su economía, reforzado aún más por el incremento mundial de los precios del petróleo y por un mundo demandante de este producto, que parecía no lograr satisfacer sus necesidades de utilización de los derivados.

Al final de la década de los setenta, la demanda del petróleo comienza a estabilizarse e incluso a bajar, se produce una contracción de la demanda de los productos agrícolas tradicionales, la deuda externa que se había incrementado, a la vez que las tasas de interés se elevaban de manera alarmante y una economía basada prácticamente en las exportaciones de crudo, llevan al Ecuador a

una etapa inicial de severa crisis que presenta una economía estancada, un proceso creciente de desempleo con una marcada pérdida del poder adquisitivo. Este panorama se agrava aún más con la nueva caída de los precios del petróleo y a las obligaciones generadas por la deuda externa.

Frente a esta situación el Ecuador puede perder lo ganado en años anteriores e incluso comprometer la estabilidad social de la que había gozado.

Por otro lado, la situación del sector agropecuario en el Ecuador, es marcadamente especial. La costa ha sido por tradición -y sigue siendo- la principal contribuyente a las exportaciones de productos agropecuarios, no así la sierra que generalmente ha producido para el consumo interno sin contar con una capacidad productiva como para, de manera sistemática, incursionar en el campo de las exportaciones. Eventualmente, cuando existe sobreproducción se puede exportar productos de la sierra, tal el caso, sólo a manera de ejemplo, del trigo y de la cebada; sin embargo ahora, la situación ha cambiado de manera sustancial en lo que al primero de estos productos se refiere, siendo así que se importa el 98% del trigo que se consume y solamente el 2% se logra producir.

Adicionalmente en la sierra, la tierra se encuentra sobrevalorada y exite el minicultivo en extensiones que comparativamente con la costa no guardan relación, así en la sierra 50 hectáreas constituyen una finca de proporciones significativas, mientras que en la costa no menos de 500 hectáreas son consideradas suficientes.
La situación de la agricultura en la sierra es menos impulsora a las motivaciones de los empresarios, quienes no encuentran la suficiente rentabilidad y facilidades en esta actividad. En la costa, dado que existe mayor producción de exportación y de hecho mayores niveles de producción, se encuentra en mejores condiciones constituyendo un sector que de alguna manera resulta atractivo para el empresario.

La costa por lo general ha contribuido con las exportaciones de los productos tradicionales. Las que sin embargo han debido presentar altibajos por las presiones que en el mercado ejercen los países competidores de estos productos.

Por otro lado el Pacto Andino en un comienzo dió la impresión de ser una eficiente solución y que constituiría el mercado primario para las exportaciones, cosa que no fue asi, ya que los mecanismos con los que operaba no lograron articularse eficientemente contribuyendo todo esto a la severa crisis que actualmente vive el

Ecuador.

Sumado a lo anterior el hecho de que existen una serie de elementos que de alguna manera constituyen factores restrictivos para una rápida y adecuada expansión del sector tales como los que hemos podido observar de la evaluación que realizamos:

- Los empresarios carecen de una tecnología adecuada y los procesos de cultivo se realizan con métodos tradicionales, poco orientados a la eficiencia y productividad, por lo que los costos son significativamente elevados frente a los montos de producción; la escasa capacidad empresarial y administrativa, que lleva a una conducción de la gestión de manera inadecuada, con escasos indicadores de rendimiento, sin un cabal conocimiento de sus reales puntos de equilibrio y beneficio.

- Tal vez una de las áreas más críticas es la falta casi total de técnicas de mercadeo y comercialización por lo que los productores agropecuarios se encuentran a merced de los intermediarios no pudiendo controlar el proceso de comercialización.

Una actitud poco empresarial no ha permitido, por otro lado, descubrir los beneficios de la

capacitación al personal, por lo que se cuenta con una mano de obra gravemente incompetente sin los niveles mínimos de capacitación, lo que constituye un grave obstáculo al desarrollo del sector.

El agricultor carece por completo de indicadores válidos sobre las tendencias del mercado y las necesidades del consumidor, dedicándose comunmente a la producción de bienes tradicionales, los cuales por lo general son duramente competidos en el mercado nacional, existiendo además una limitada demanda de los mismos; a veces, debida a la sobre oferta.

Se carece de sistemas adecuados de almacenamiento de productos perecibles, no pudiendo lograr una adecuada oferta de productos ni una producción estable.

Adicionalmente, en el momento que el Ecuador pudo realizar inversiones en aspectos fundamentales de apoyo al sector agropecuario, como caminos vecinales, medios de comunicación, sistemas de alamcenamiento y comercialización, no lo hizo, por lo que ahora se carece significativamente de toda la infraestructura necesaria para una eficiente orientación e incentivación al sector.

24

Se agrava relativamente el panorama si tomamos en cuenta que no existe una clara conciencia de lo que tiene que ver con estandares mínimos de calidad, por lo que el agricultor ofrece al mercado productos que no alcanzan esos estandares. Por esta misma razón no se preocupa adecuadamente de conseguir los insumos que les permita ser competivos con calidad en el mercado tanto nacional como extranjero. Todo lo cual repercute en los precios, de los que el agricultor permanentemente se queja y no alcanza rendimientos que le sean atractivos.

Por otro lado, el sector agropecuario no se encuentra debidamente equipado con maquinaria que le permita alcanzar mayores niveles de rendimiento y efectividad. La infraestructura montada por lo general es deficitaria y poco funcional.

Un factor que no puede dejar de mencionarse es la falta casi total de líneas de crédito que con un criterio técnico apoye de manera real al sector.

Frente a esta situación, parece necesario reorientar los esfuerzos nacionales y reforzar de manera sistemática la producción, asistencia técnica, capacitación tanto del agricultor como de la fuerza laboral relacionada y mejoramiento de la infraestructura montada en el país, para

ASESOR

lograr incursionar en el campo de una verdadera empresa agropecuaria y de esa manera satisfacer las necesidades nacionales y del mercado internacional, con una eficiente exportación de productos agropecuarios no tradicionales que, en años recientes han comenzado a incorporarse con nuevos niveles de tecnificación tales como los casos de las flores, frutillas, babaco, melones y otros, tanto de la costa como de la sierra, los que han presentado cada vez más una relativa independencia en lo que a importación de materias primas e insumos se refiere y se ha orientado hacia una actitud empresarial eficiente.

ASESOR

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Si tomamos en cuenta lo presentado hasta este punto, compredemos con claridad que el momento histórico que estamos viviendo exige de una significativa atención a la problemática medular que vive el país y que tiene que ver con la promoción y fomento de exportaciones.

Es así, que el proyecto busque como objetivo fundamental la promoción y desarrollo del sector agropecuario no tradicional con especiales posibilidades de exportación; se podrá medir este objetivo por un real aumento de la producción anual del sector en un 5% para 1990.

Este objetivo se logrará:

Mediante un reforzamiento de la capacidad de las instituciones privadas existente en el país que tienen vinculación con el sector agroindustrial, las mismas que podrán facilitar nuevos contactos entre firmas ecuatorianas y norteamericanas, proveerán mayor información en las áreas técnicas, de oportunidades del mercado y de inversión.

Brindando un activo y eficiente rol en la

27

promoción, análisis y planificación de políticas de gobierno que refuercen y favorezcan el desarrollo de las exportaciones.

Brindando financiamiento complementario ara las empresas que se acojan al proyecto.

GRUPO OBJETIVO

El proyecto beneficiará directamente a tres grupos:

- Las instituciones privadas vinculadas al sector empresarial que son representativas, y cumplen con roles de intermediación y asistencia al sector.

- El segundo consiste en un grupo de empresarios seleccionados que se encuentren interesados y se orienten hacia la producción de bienes agroindustriales no tradicionales para la exportación.

- Finalmente, el proyecto generará incremento en los ingresos de los empresarios vinculados con el sector agroindustrial, hacendados y empleados agrícolas, como también en las

empresas proveedoras de insumos. Así mismo generará nuevos puestos de trabajo.

ASESOR

VISION HISTORICA DEL PROYECTO DE FOMENTO DE EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS NO TRADICIONALES

1. ENCUADRE GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes
1.2 Participantes
1.3 Organismo Ejecutor
1.4 Propósitos de la Junta Asesora
1.5 Sede
1.6 Grupo de productos sujetos a análisis.

2. EVOLUCION HISTORICA DEL PROYECTO

2.1 Primera Etapa
2.2 Segunda Etapa
2.3 Tercera Etapa
2.4 Cuarta Etapa
2.5 Quinta Etapa
2.6 Sexta Etapa
2.7 Séptima Etapa
2.8 Octava Etapa

3. SINTESIS Y CONCLUSIONES

1.1 ANTECEDENTES

La iniciativa y el esfuerzo de los organismos representativos del sector privado ecuatoriano aunados a la ayuda internacional permitió que se realice un importante programa de fomento agropecuario y agroindustrial, el mismo que abarca la selección de un Grupo de Productos no tradicionales, originarios de cultivos de ciclo corto y con claras perspectivas de exportación. También el análisis de la viabilidad de proyectos específicos de producción agroindustrial, la prestación de servicios de información técnica y de mercados, contactos y apoyo externo a los exportadores ecuatorianos así como el financiamiento de los proyectos seleccionados.

ASESOR

1.2 PARTICIPANTES

En este programa intervienen:

1. Las Cámaras de Agricultura

2. Las Cámaras de Industriales

3. La Federación Ecuatoriana de Exportadores . FEDEXPOR

4. La Asociación Nacional de Empresarios ANDE

5. Las Compañías Financieras que intervengan en el financiamiento de los proyectos escogidos

6. La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, AID como Patrocinadora y Asesora Técnica.

7. Gobierno del Ecuador (Banco Central)

ASESOR

1.3 ORGANISMOS EJECUTORES

Para llevar a ejecución este importante plan del sector privado se ha conformado una Junta Asesora que tendrá a su cargo la orientación del proyecto, el asesoramiento que éste exija en todas sus etapas y la supervigilancia de su marcha. Esta Junta ha quedado integrada en su primera etapa por los siguientes representantes:

Por la Cámara de Agricultura de la I Zona, el Ing. Gonzalo Vorbeck; representando a la Cámara de Industriales de Pichincha, el Ing. Pedro Steiner; por la Federación Ecuatoriana de Exportadores, el Ing. José Tamariz; por la Asociación Nacional de Empresarios ANDE, el Dr. Antonio Terán Salazar y el Sr. Claudio Mena Villamar quedando por nombrarse un representante de las compañías financieras que sean escogidas para canalizar los recursos de crédito. El Ing. Ernesto Noboa, como Subsecretario de Comercialización de la Sierra del Ministerio de Agricultura y Ganadería, intervendrá en esta Junta como Coordinador con el sector público y el Sr. Giovanni de Choudens actuará como Asesor en representación del AID.

Las instituciones que conforman esta junta asesora se mantendrán durante todo el proyecto

ASESOR

pero sus representantes cambiaran de acuerdo a las modificaciones del recurso humano que se realicen en cada una de ellas.

ASESOR

1.4 PROPOSITOS DE LA JUNTA ASESORA

1) Orientar las actividades que se realicen para el desarrollo de los proyectos agroindustriales.

2) Coordinar las acciones que se deriven del proyecto, tanto dentro del sector privado, como entre éste y el sector público.

3) Gestionar y recomendar determinados estudios y acciones tendientes a conseguir los resultados que se han previsto para el mejor éxito del proyecto.

4) Asesorar y sugerir en las diferentes etapas del proyecto y, de acuerdo con su cronograma, las acciones que atribuyan a su mejor cumplimiento.

5) Evaluar y recomendar a las instituciones de crédito, para su financiamiento, aquellos proyectos agroindustriales que presenten las mejores alternativas económicas y de ejecución.

6) Cumplir con todas las demás acciones de coordinación y asesoramiento que exija la ejecución del proyecto.

ASESOR

1.5 SEDE

La Sede de la Junta Asesora es la ciudad de Quito, Ecuador en el local de la Asociación Nacional de Empresarios, pues es ANDE quien ha asumido la secretaría ejecutiva de la Junta Asesora y quien contribuye con el apoyo administrativo y de local.

36

1.6 GRUPOS DE PRODUCTOS

Se ha elaborado una lista que contiene una preselección de un Grupo de Productos que serán objeto de análisis, tanto de su potencial de mercado externo como de sus condiciones y posibilidades de producción en el país a fin de determinar la conveniencia de apoyar y promocionar su cultivo.

A continuación se anotan los productos escogidos

1. Flores: claveles, rosas y crisantemos

2. Cera y miel de abeja

3. Especias, Hierbas Aromáticas, Plantas Medicinales: en estado natural o extraídos:

   Ají, cardamomo, menta, pimienta, paprika, mostaza, manzanilla, cedrón, almizclillo, hierba luisa.

4. Frutas Frescas, en conserva o deshidratadas:

   Melones, maracuyá, mora, guayaba, duraznos, peras, manzanas, tamarindo, piñas, babaco, tomáte de árbol, coco y frutilla.

ASESOR

5. Hortalizas Frescas, en conserva o deshidratadas:

   Espárragos, alcachofa, cebolla, okra, palmito, endivia, snow peas, ajo, gandul, vegetales enanos (baby corn, baby pikles), quinua.

6. Tubérculos Frescos y deshidratados, y derivados industriales de los mismos.

   Name, papas, jengibre

7. Ganado ovino, carne y derivados industria láctea.
8. Industria láctea.
9. Aquacultura: desarrollo en escala de Macrobrachium Rosenbergii y ostras.
10 Piscicultura.
11 Cunicultura.
12 Industria Pesquera.
13 Plantas ornamentales
14 Madera de Balsa.

ASESOR

EVOLUCION HISTORICA DEL PROYECTO

PRIMERA ETAPA

31 de Agosto de 1984 a 31 de Octubre de 1984

El 31 de Agosto de 1984 se realiza la suscripción de la Carta Convenio entre ANDE y AID para la puesta en funcionamiento del Proyecto de "Fomento de Exportaciones Agrícolas no Tradicionales".

La Asociación Nacional de Empresarios ANDE, asume la Secretaría y Sede de la Junta Asesora por lo cual se designa al Director Ejecutivo de ANDE como Secretario de la Junta y se genera una enmienda al documento de convenio a fin de agregar una partida de $.10.000 para gastos de la Junta.

Hasta el 31 de Octubre de 1984, la Junta Asesora ha elaborado y revisado un reglamento que regirá las actividades de la Junta y definirá sus miembros.

Se ha llegado también hasta esta fecha a establecer:

Plan de actividades

ASESOR

Presupuesto

Se resolvió también, con el objeto de agilitar el proyecto, el conformar un Grupo de Trabajo conformado por representantes de: FEDEXPOR, ANDE, AID; el mismo que contará con el eventual apoyo de asesores de los organismos que tengan vinculación con los temas tratados en las sesiones de trabajo.

Se decidió realizar publicaciones de prensa conjuntas entre FEDEXPOR y las Cámaras a fin de invitar a las empresas y personas interesadas a enviar proyectos que se encuadren dentro de los objetivos del programa.

En las cuatro sesiones de trabajo realizadas hasta la fecha se ha llegado a definir la conformación de la Junta Asesora, se ha analizado la lista de productos que serán objeto de estudio, se ha estudiado la conveniencia de investigar la situación del transporte internacional y el flete y se han definido los términos de referencia, base para la contratación de consultoras.

En cuanto a capacitación vemos que asistieron con el patrocinio de ANDE a un seminario de Mercadeo Agropecuario, en el mes de Septiembre en la ciudad de Miami los representantes de: ANDE,

ASESOR

FEDEXPOR, MAG y AID, vinculados con el proyecto.

La Junta Asesora, quedó dentro del organigrama estructural de ANDE ubicado en la línea de soporte al nivel del Directorio Técnico del Programa Agropecuario, tal como se ve el gráfico siguiente:

Box Available Document

ASESOR

SEGUNDA ETAPA

31 de Octubre de 1984 - 31 de Diciembre de 1984

En este lapso se han mantenido 6 reuniones de trabajo, las mismas que se realizaron las tardes de los días Miércoles en la Sede de ANDE en Quito.

Los resultados a los que se han llegado son los siguientes:

1. Integración de la Junta Asesora

   El día Miércoles 21 de Noviembre a las 17:00 horas en un acto especial y en respuesta a las gestiones realizadas se conformó legalmente la Junta Asesora con los delegados de los diferentes sectores vinculados con el proyecto.

2. Estudio sobre "El Transporte en el Ecuador y su Incidencia en el Comercio Exterior".

   Concientes de la necesidad de contar con este estudio, FEDEXPOR preparó un borrador con los términos de referencia y ANDE invitó a firmas consultoras a fin de que presenten propuestas de ejecución de este trabajo.

4V

ASESOR

3. Formulario para evaluación de proyectos.

FEDEXPOR ha realizado un formulario que permite recoger de manera sistemática, la información de los proyectos agroindustriales presentados para que se examine la posibilidad de prestarles apoyo financiero y técnico. Este documento será analizado en la Junta Asesora.

4. Mercado Externo de Productos Seleccionados.

Una vez seleccionados los productos se ha procedido a invitar a través de AID a firmas consultoras norteamericanas que investiguen el mercado potencial de estos productos en los Estados Unidos. La decisión sobre la firma a la que se le encargará el proyecto está siendo estudiada por la Junta Asesora.

5. Implementación de Línea de Crédito.

Si bien el asunto concierne a FEDEXPOR, en la Junta Asesora se han mantenido conversaciones y contactos con Financieras privadas fin de lograr que estas instituciones se comprometa a resolver con la máxima celeridad cualquier inconveniente con el propósito de que se canalicen los $300.000 para los créditos de preinversión.

ASESOR

6. Dignidades de la Junta Asesora.

El 21 de Noviembre de 1984 se eligió como Presidente del Organismo al Ing Gonzalo Vorbeck y como Secretario Ejecutivo a Claudio Mena Villamar. El 28 de Noviembre se aprobó definitivamente su Reglamento y el Presupuesto de Operaciones.

7. Apoyo de ANDE.

Hasta la presente fecha se hace constatación del irrestricto apoyo que ANDE a presentado al proyecto, tanto a través de la confirmación que ha hecho el directorio sobre las decisiones tomadas en Junta Asesora, como por las facilidades de local y personal administrativo y de Secretaría que ha proporcionado.

8. Probemas.

El cronograma inicial debió ser modificado pues, se introdujo una nueva actividad relativa al estudio sobre transporte internacional, y se priorizó el estudio de Mercado Exterior como primer paso antes de la promoción de la siembra y cultivo de productos.

ASESOR

9. Plan de Actividades del Primer Trimestre de 1985

A continuación se describen las actividades que la Junta Asesora se ha propuesto realizar para los tres primeros meses de 1985.

1. Negociación y contratación de firmas consultoras para el estudio de Mercado Externo de los productos seleccionados.

2. Realización del estudio de Mercado Externo de los productos seleccionados.

3. Selección y negociación con grupo consultor encargado de estudio de Transporte Internacional.

4. Ejecución del estudio de Transporte Internacional.

5. Evaluación de los proyectos que ya se han presentado por parte de empresas y promotores interesados.

6. Selección de uno o dos productos para estudios estratégicos.

7. Selección y negociación con consultores

ASESOR

para realizar estudios estratégicos.

8. Realización de estudios estratégicos que se definan.

9. Seguimiento puntual de todas las actividades y, principalmente de las tareas a cargo de los consultores escogidos para los estudios señalados en los puntos anteriores.

10 Cumplimiento de las labores administrativas y técnicas inherentes al desarrollo normal del proyecto, conforme al Cronograma.

46

ASESOR

TERCERA ETAPA

De 1 de Enero de 1985 a 31 de Marzo de 1985.

Durante este período se han realizado cinco reuniones de la Junta Asesora, así como 5 reuniones del Grupo de Trabajo.

Los resultados obtenidos en este período son los siguientes:

1. 1. Estudio sobre Transporte Internacional y su Incidencia en el Comercio Exterior

La Junta Asesora, en base a los criterios de selección establecidos para el escogitamiento de la consultora que realizaría este estudio declaró desierto el concurso; por decisión del Grupo de Trabajo, la Junta Asesora asumió la responsabilidad de escoger a los profesionales que realicen este trabajo; la tarea fue segmentada en: estudio sobre transporte aéreo por una parte, marítimo y terrestre por otra y encargado a diferentes profesionales.

Así mismo se hizo la solicitud pertinente para que el AID y con cargo a la respectiva asignación presupuestaria, destine $.2'000.000 para este objeto.

ASESOR

2. Formulario de Evaluación de proyectos

Se aprueba previa las recomendaciones de ANDE y FEDEXPOR el Formulario de Evaluación y se reparte entre los 14 interesados que inicialmente entregaron información sobre sus proyectos. Adicionalmente se convoca por la prensa el 4 de Marzo en los diarios El Comercio y el Universo a participar en este proyecto a todos los interesados.

3. Estudio de Mercado Externo.

Debido a que las mejores propuestas fueron de DAI y Kelly Harrison y que cada una de estas compañías ofertaba sus servicios para investigar el 50% de los productos, se decidió contratar a las dos firmas, previa autorización de AID. Al 31 de Marzo de 1985, estos proyectos de investigación se hallaban en operación, con un presupuesto global de $.79.313,oo

4. Estudio sobre Ganado Ovino.

Este estudio se marcó dentro de los estudios específicos y estratégicos que servirían como modelo para los demás que se desarrollaran en este campo. Se han realizado los contactos con

ASESOR

firmas consultoras nacionales y el grupo interesado en este proyecto para cumplir este estudio en el período más corto. El tema se escogió pues es viable a nivel nacional, independientemente del mercado externo.

5. Plan de Actividades para el Segundo Trimestre de 1985.

Los objetivos planteados para el primer trimestre de 1985 se han cumplido en un gran porcentaje quedando pendientes para este trimestre los siguientes:

1. Ejecución del estudio sobre Transporte Internacional.

2. Evaluación de los proyectos presentados por empresas y promotores interesados.

3. Selección y negociación con consultores encargados del estudio sobre Ganado Ovino.

4. Realización del estudio sobre Ganado Ovino.

5. Seguimiento puntual de todas las actividades y, principalmente de las tareas a cargo de los consultores escogidos para los estudios señalados en los puntos anteriores.

ASESOR

6. Cumplimiento de las labores administrativas y técnicas inherentes al desarrollo normal del proyecto, conforme al Cronograma.

ASESOR

CUARTA ETAPA

Del 1ero de Abril de 1985 al 30 de Junio de 1985.

1. Junta Asesora.

Tanto la intensificación en las labores de los organismos que conforman la Junta Asesora así como a la ausencia de algunos miembros, ha llevado a que durante este período, únicamente se realicen dos reuniones. En las que se conoció lo actuado por el grupo de trabajo, se sugirió un procedimiento práctico para la evaluación de proyectos y se conoció el interés de AID de que se creen mecanismos que atraigan tecnología norteamericana para los proyectos, en caso de que estos así lo ameriten.

2. Grupo de Trabajo.

La actividad del Grupo de Trabajo (13 reuniones) fue significativa durante este período y ha permitido preparar cuidadosamente los términos de referencia para los estudios en marcha o por iniciarse, se ha realizado así mismo el control y seguimiento de las consultoras contratadas o por contratar así como de los informes preparados por las

mismas.

3. Investigaciones de Mercado Externo.

Se han recibido informes exclarecedores de DAI y Kelly Harrison sobre las posibilidades de mercado de los 30 productos encomendados. Esto clarifica el orden de prioridad que se debe dar a los estudios de producción y mercadeo así como factibilidad técnica y económica de cada uno de los proyectos.

4. Estudio Sobre Transporte Interacional y su Incidencia en el Comercio Exterior.

Se han recibido los primeros informes tanto en lo referente a transporte marítimo y terrestre como de aviación, los mismos que tratan sobre la infraestructura existente a nivel físico y legal. Se recomendó que los siguientes informes traten sobre los sistemas operativos, costos y modalidades de acción de las diferentes compañías de transporte.

5. Estudio sobre Desarrollo de la Industria Ovina.

Luego de un proceso de calificación escogió, la junta asesora, a la firma Consulprode para que bajo contrato firmado el primero de Junio

ASESOR

de 1985 realice el estudio. El Grupo de Trabajo recomendó la participación de CENAGRESA S.A. en este trabajo ya que ellos tienen especial interés en este proyecto específico.

6. Estudio sobre Producción y Mercado Nacional.

En base a un primer llamamiento se obtuvieron 5 propuestas para el estudio sobre procedencia y mercado nacional de frutas, legumbres y especias, previamente determinadas en base a los estudios de mercado en USA, fueron excluídos aquellos productos sobre los que ya se poseía información, a través de la Corporación Financiera Nacional.

7. Incorporación de un Asistente Técnico.

La magnitud del proyecto, ha llevado a la necesidad de replantear las tareas que estaban a cargo del Director Técnico y el contratar un Asistente Técnico. ANDE, posterior a la aprobación de AID y a la reforma de los partidas presupuestarias, deberá decidir entre la 15 candidatos y escoger a quien crea más idóneo para el cargo.

8. Difusión del Proyecto.

Se realizó una conferencia al día 12 de Junio

de 1985 a cargo de Antonio Terán Salazar sobre "Potencial de Agroindustrias para Exportación". Este evento permitió recoger sugerencias y opiniones así como difundir el proyecto dentro de un grupo de empresarios y delegados del sector público.

9. Plan de Actividades.

El cumplimiento de las actividades planteadas para los meses anteriores fue significativamente alto si bien algunas actividades se encuentran aún en ejecución.

Para los dos últimos meses del primer año del convenio, es decir, Julio y Agosto de 1985, la Junta Asesora propone las siguientes actividades:

1. Conclusión y evaluación de los estudios sobre Transporte Internacional.

2. Terminación y evaluación de las investigaciones sobre mercado externo de los 30 productos escogidos.

3. Supervisión del estudio sobre desarrollo de la industria ovina.

4. Selección, negociación, contratación y

ASESOR

supervisión de los siguientes estudios de producción y mercadeo nacional:

a) Frutas: mora, guayaba, duraznos, peras y manzanas.

b) Papas y jengibre

c) Especies: pimentón (paprika), canela, pimienta negra y blanca y cardamomo.

d) Bróccoli y col de bruselas.

5 Cumplimiento de las tareas administrativas y técnicas inherentes al desarrollo del proyecto.

ASESOR

QUINTA ETAPA

De 1ero de Junio al 30 de Septiembre de 1985

1. Junta Asesora.

Se han realizado 3 reuniones de la Junta Asesora, este organismo ha concentrado sus actividades en el seguimiento y orientación de las tareas de ANDE y FEDEXPOR, así como en el análisis de proyectos de financiamiento presentados por Raúl Daza Gerente de Finiber.

Los proyectos estudiados han sido:

Camaron de agua dulce
Exportación de rósas (2 proyectos)
Higuerilla
Siembra cultivo y cosecha de Frutilla
Deshidratadora de vegetales
Inversión en alfalfa y alfarina
Inversión en cobayos
Inversiun en Pera, claudia. durazno y manzana.

2. Grupo de Trabajo.

El Grupo de Trabajo durante este período se ha reunido en 8 oportunidades. Este Grupo ha trabajado lo siguiente: (1) Definición de un

método de calificación de los grupos consultores,(2) método conveniente de distribución de trabajo entre los consultores, (3) seguimiento y evaluación de las investigaciones.

Estas acciones aunadas a la tarea de la Junta Asesora permiten observar los siguientes resultados.

3. Estudio sobre Transporte Internacional.

A la fecha se poseen los borradores finales de este estudio, los mismos que contienen la información completa tanto de estructura física y legal, como de modalidades operativas del transporte internacional; FEDEXPOR juntamente con los consultores, está realizando una síntesis de estos informes, para presentarlos juntamente con ANDE a las más altas autoridades del gobierno.

4. Investigaciones de Mercado Externo.

Kelly Harrison presentó un borrador final que describe en detalle las posibilidades de mercado de los 15 productos a su cargo y hace recomendaciones sobre la estrategia de la exportación.

ASESOR

Adicionalmente se obtuvo a través de la Corporación Financiera Nacional un estudio de la firma IRI que proporciona datos de mercado y amplíe el panorama que a éste respecto tiene el proyecto.

Se ha considerado oportuno coordinar de mejor manera las actividades con la Corporación Financiera Nacional para evitar la duplicación de esfuerzos.

5. Estudio sobre Desarrollo de la Industria Ovina.

Este estudio estará entregado el 15 de Septiembre de 1985 y ha sido enfocado en forma de modelos de producción ideal, para poder ser adoptadas a las diversas regiones geográficas del país.

6. Estudios de Frutas y Especies.

El 23 de Agosto se recibieron informes de avance de los estudios sobre producción y mercado nacional, los que trataron sobre la situación y perspectiva de estos cultivos y de la identificación de zonas ecológicas propicias.

Los productos analizados son: durazno, pera,

mora, pimiento, canela, pimiento blanco y cardamomo.

7. Industrialización de la papa

El 27 de Septiembre se recibió el primer informe de avance, que contiene la descripción de la metodología y una síntesis de las áreas de análisis del estudio

8. Asistente Técnico.

El 16 de Septiembre se incorporó como asistente técnico el Sr. Rafael Aguirre Andrade, de acuerdo a las necesidades planteadas por la Junta Asesora y el Grupo de Trabajo.

9. Varios.

Se han realizado por parte del Director Técnico del proyecto Dr. Antonio Terán, numerosos contactos con organismos públicos y privados del sector, tendientes a fomentar y difundir el conocimiento sobre el proyecto; así mismo el Director Técnico ha participado en un proceso de Capacitación Gerencial a nivel de organismos empresariales en el INCAE en Costa Rica del 31 de Agosto al 7 de Septiembre del 1985.

ASESOR

SEXTA ETAPA

Del primero de Octubre de 1985 al 31 de Diciembre de 1985

1. Junta Asesora.

Han realizado tres reuniones, en las cuales a supervisado la labor de FEDEXPOR y ANDE y ha evaluado las solicitudes presentadas a FINIBER. Ha contado con el apoyo de representantes del Ministerio de Industrias Comercio e Integración el Ing. Egas y un nuevo delegado del MAG el Ing. Arturo Jácome.

2. Grupo de Trabajo.

Este Grupo ha realizado 9 sesiones de trabajo y se han incorporado los representantes del Ministerio de Industrias Comercio e Integración, el MAG, de Cendes y de la Comisión de Agroindustrias de la Cámara de Industriales de Pichincha. Adicionalmente se han realizado visitas a Portoviejo y reuniones extraordinarias en ANDE y FEDEXPOR. La labor desplegada por la Junta Asesora y el Grupo de Trabajo ha permitido llegar a los resultados que a continuación se describen:

60

ASESOR

3. Estudios sobre Transporte Internacional.

En la reunión del 22 de Octubre de 1985 celebrado con el Econ. Jaime Leroux se determinó los mecanismos de acción, tendientes a implementar las recomendaciones de los estudios sobre Transporte Internacional.

4. Estudios sobre Desarrollo de la Industria Ovina.

El borrador del informe final presentado por Consulprode fue analizado el 21 de Noviembre de 1985, y se realizaron recomendaciones tendientes a profundizar y ampliar este informe tanto en las posibilidades de mercadeo, de financiación así como técnicas de producción. Estas recomendaciones fueron acogidas favorablemente por Consulprode y se fijó como fecha de entrega final de la investigación el 20 de Enero de 1986.

5. Estudio sobre Frutas y Especies Seleccionadas.

Cedatos presentó dentro de los términos contractuales, los resultados de sus estudios sobre diversas frutas, quedo por presentar, un alcance clarificativo sobre el pimentón, producto con el cual habia una cierta confusión de términos.

ASESOR

6. Estudio sobre Alternativas de la Industrialización de la papa.

El 18 de Diciembre de 1985 de recibió a los representantes de Confiandina quienes presentaron un résumen de la investigación.

Se programaron otras discusiones para profundizar en ciertos aspectos; también se acordó entregar al MAG y al Ministerio de Finanzas copias de ciertas partes pertinentes a su función, de este informe.

7. Estudios de Situación y Perspectivas de la Industria Láctea.

Ganaderos de la zona de Lasso y Machachi, la empresa Lands O'Lakes, funcionarios de ANDE, AID y CISE; han promovido la realización de un estudio de factibilidad de una nueva planta industrial de lácteos dentro del convenio con AID, este estudio se iniciará el 20 de Enero.

8. Ensayos de Cultivos de Nuevos Productos.

El 13 de Enero se iniciarán dos proyectos destinados a promocionar el cultivo de arveja china y gandul, que según los estudios de DAI, Kelly Harrison tienen interesantes

66

ASESOR

perspectivas en el mercado de los Estados Unidos. Estos proyectos contarán con el apoyo técnico de expertos agrónomos extranjeros y contrapartes nacionales.

ASESOR

9. Difusión.

El día 26 de Noviembre se realizó una rueda de prensa en ANDE, que tuvo por objeto poner en conocimiento de los periodistas las actividades cumplidas dentro del proyecto, la rueda estuvo a cargo de Gonzalo Vorbeck Presidente de la Junta Asesora.

10 Apoyo a Misión Comercial a Estados Unidos.

La Junta Asesora ha colaborado a través de ANDE con todas las facilidades físicas y Administrativas a fin de respaldar la organización de la Misión Comercial que viajará a los Estados Unidos el 11 de Enero.

11 Actividades Programadas para los meses de Enero, Febrero, Marzo de 1986.

1. Supervisión y seguimiento del trabajo de técnicos nacionales y extranjeros para los ensayos del cultivo de fréjol de árbol o gandul y de arveja china.

2. Recopilación, procesamiento y análisis de la información existente y la que se obtenga sobre temas de estudio: CEDATOS: Estudio de la paprika. CONFIANDINA: Alterna-

ASESOR

tivas de industrialización de la papa. CONSULPRODE: Ampliación del informe final sobre el estudio de factibilidad para un programa de desarrollo de la industria ovina.

3. Preparación de informes para el Comité Ejecutivo de ANDE, el Grupo de Trabajo, la Junta Asesora y la AID.

4. Selección de compañías consultoras para la elaboración de estudios de alternativas de industrialización de frutales.

5. Supervisión y seguimiento de los trabajos confiados a las compañías consultoras seleccionadas.

6. Seguimiento y evaluación de los trabajos de los técnicos nacionales, de Land O'Lakes y del CISE, para la elaboración de un estudio "tipo" de factibilidad para una empresa de procesamiento y mercadeo de productos lácteos.

7. Visitas a plantaciones, empresas e instalaciones de interés para el proyecto.

8. Tres sesiones de Junta Asesora.

ASESOR

9. Diez sesiones del Grupo de Trabajo.

10 Contacto con AID para desarrollo de trabajos, intercambio de criterios y observaciones sobre el programa en general y sobre tareas específicas.

11 Relación con Cámaras y entidades gremiales.

12 Labores de promoción y difusión: reuniones con productores, promotores e inversionistas y elaboración y distribución de resúmenes de estudios y boletines informativos.

ASESOR

SEPTIMA ETAPA

Del 1ero de Enero al 31 de Marzo de 1986

1. Junta Asesora.

Se realizaron 3 reuniones de trabajo, durante este período se aceptó la excusa del Sr. Pedro Steiner y se aceptó la integración en su reemplazo del Sr. Juan Werner a partir del 26 de Marzo.

También se realizó un Seminario de Capacitación en Guayaquil desde el 11 al 14 de Marzo de 1986, se concretó adicionalmente la participación en la Feria de Productos Alimenticios en New Orleans, ambos eventos realizados bajo la coordinación directa de FEDEXPOR.

La Junta Asesora ha participado en el examen y recomendación del otorgamiento de créditos de varios proyectos, entre los que constan:
Larvas de camaron
Procesadora de papas
Producción de nardos

2. Grupo de Trabajo.

ASESOR

Este grupo realizó 7 reuniones, habiéndose integrado a este grupo los representantes de la Corporación Financiera Nacional, Ing. Díaz y el Econ. Rafael Terán a partir de las dos últimas sesiones.

La labor de la Junta Asesora y el Grupo de Trabajo ha permitido llegar a los resultados que se detallan a continuación.

3. Estudio de Desarrollo de la Industria Ovina.

Consulprode finalmente ha entregado alcances a los estudios, los mismos que luego del análisis del Grupo de Trabajo serán difundidos entre los interesados.

4. Estudio de Factibilidad de Productos Lácteos.

Se dispone de un primer borrador y se espera el informe final que será enviado por Land O'Lakes y que comprende la fundamentación de la factibilidad o no, de las distintas alternativas de industrialización de productos lácteos.

5. Experimentación de Cultivos de Arveja China y Gandul.

Se cuenta con expertos en arveja china y gandul, y se ha decidido hacer un seguimiento y visitas de campo a estos experimentos. Se cuenta ya con informes de situación de estas experiencias piloto de cultivo.

6. Estudio de Factibilidad de Frutales.

En base a los estudios de CEDATOS sobre frutas, se decidió emprender el análisis de factibilidad de instalación de una o más plantas para la industrialización de frutales. Se ha priorizado los productos de acuerdo a las perspectivas de mercado y se ha dividido los estudios de mercado externo entre varios consultores y la firma IRI.

7. Reorientación.

Dado el adelanto del proyecto, tanto la Junta Asesora como el Grupo de Trabajo convienen en reorientar las tareas, y agregar un capítulo de asistencia técnica dirigida a productores organizados por ramas y rediseñar adicionalmente la lista de productos elegibles.

8. Plan de Trabajo.

1. Supervisión y evaluación de resultados de

ASESOR

los ensayos de cultivos de fréjol de árbol o gandul y de arveja china.

2. Recopilación, procesamiento y análisis de la información existente y la que se obtenga sobre nuevos temas de estudio.

3. Preparación de informes para el Comité Ejecutivo de ANDE, el Grupo de Trabajo, la Junta Asesora y la AID.

4. Selección de consultores para la elaboración de estudios de alternativas de industrialización de frutales.

5. Supervisión y evaluación de los trabajos confiados a los consultores seleccionados.

6. Seguimiento y evaluación de los trabajos de los técnicos nacionales, de Land O'Lakes y del CISE, para la elaboración de un estudio "tipo" de factibilidad para una empresa de procesamiento y mercadeo de productos lácteos.

7. Visitas a plantaciones, empresas e instalaciones de interés para el proyecto.

8. Tres sesiones de la Junta Asesora.

10

ASESOR

9. Diez sesiones del Grupo de Trabajo.

10. Contacto con AID para desarrollo de trabajos, intercambio de criterios y observaciones sobre el programa en general y sobre tareas específicas.

11. Relación con Cámaras y entidades gremiales.

12. Labores de promoción y difusión: reuniones de productores, promotores e inversionistas y elaboración y distribución de resúmenes de estudios y boletines informativos.

13. Apoyo técnico a requerimientos del programa de Pequeña Industria.

14. Organización de grupos de exportadores y asesoramiento para trámites y gestiones en el país.

15. Conformación de consorcios o empresas de productores y asesoramiento para su organización y puesta en marcha.

16. Elaboración de bases para servicio permanente de ANDE en los campos de información y asesoría técnica a

ASESOR

productores y exportadores.

72

ASESOR

OCTAVA ETAPA

Del 1ero de Abril al 30 de Junio del año en curso.

1. Junta Asesora.

Se han realizado cuatro sesiones, 2 en la ciudad de Quito y 2 en Guayaquil. Se integraron en este período los Srs. Juan Menéndez y Marcelo Hidalgo representantes de las Cámaras de Comercio, y los Representantes de FEDEXPOR, Ing. Alberto Rosales y Julio Hidalgo.

La Junta Asesora ha realizado las siguientes actividades:

Comunicado al Presidente de la República sobre las dificultades del transporte internacional.

- Definición de estrategias para la exportación en cooperación con DEVRES.

Priorización de los productos seleccionados para la sierra.

- Aprobación de proyectos.

ASESOR

- Se conoció también de la decisión de AID de ampliar su línea de crédito a 400 millones de sucres.

2. Grupo de Trabajo.

Se ha constituido un grupo de trabajo en la ciudad de Guayaquil el mismo que en este lapso ha sesionado por 8 ocasiones. El grupo de trabajo de la ciudad de Quito a su vez se ha reunido por 11 veces.

Estos dos grupos han permitido avanzar en todas las áreas en las que se venía trabajando y renovar algunos aspectos.

Vemos así que se ha llegado a determinar criterios muy puntuales para la priorización de los proyectos. Se ha insistido para completar los estudios pendientes confiados, tanto a Consulprode como a Land O'Lakes. Con respecto a los ensayos de nuevos cultivos como son la arveja china, los melones y el gandul, existen informes muy precisos del estado de desarrollo de los mismos, se realizó una inspección el 22 de Julio de 1986 para observar los sembríos. También se han analizado las posibilidades de comercialización, producción e

ASESOR

industrialización de la quinua y la papa.

3. Plan Promocional.

Se ha elaborado un plan promocional, flexible que cubre 6 meses de acción, con visitas quincenales a diversos puntos del país y se definieron los elementos de fondo y forma de la promoción. Las visitas estarán a cargo de una comisión que se alternará para cada lugar.

Los contactos en las provincias, serán las Cámaras de Agricultura y Ganadería, los Centros Agrícolas, las oficinas de Cendes y la Corporación Financiera Nacional.

Se ha coordinado además la entrega de un folleto promocional y de los perfiles de diversos productos que se encuadran en el programa y que están diferenciados para la Sierra y para la Costa.

3. Actividades para el Período Julio Agosto y Septiembre.

1. Colaboración en tareas de evaluación del proyecto.

2. Supervisión de resultados de ensayos de nuevos cultivos.

ASESOR

3. Preparación de informes para el Comité Ejecutivo de ANDE, el Grupo de Trabajo, la Junta Asesora y la AID.

4. Contratación, supervisión y seguimiento de estudio sobre producción de frutales.

5. Visitas a plantaciones, empresas e instalaciones de interés para el proyecto.

6. Tres sesiones de la Junta Asesora.

7. Doce sesiones del Grupo de Trabajo.

8. Contrato con AID para desarrollo de trabajos, intercambio de criterios y observaciones sobre el programa en general y sobre tareas específicas.

9. Relación con Cámaras y entidades gremiales.

10. Labores de promoción y difusión: visitas promocionales a provincias.

11. Formación de un archivo técnico y un centro de servicios de ANDE en los campos agropecuario y agroindustrial.

ASESOR

12. Contactos y correspondencia con empresas y personas interesadas en la puesta en marcha de los proyectos escogidos.

13. Labor conjunta con el personal de ANDE para la supervigilancia y control administrativo y financiero del proyecto.

5. Síntesis.

Durante los 23 meses de funcionamiento del proyecto, tendientes a identificar y estudiar la capacidad de producción del país y del potencial de exportación, principalmente a los Estados Unidos, de una serie de productos escogidos del campo agropecuario y agroindustrial no tradicional y derivados de cultivos de ciclo corto, vemos que si bien no se han cumplido todos los objetivos detallados en la carta compromiso de AID, se han desarrollado la gran mayoría e incluso se han incluído otros puntos de análisis fundamentales para el éxito del programa total.

Los dos primeros meses de vida de este proyecto, estuvieron orientados a la organización interna, tanto en lo estructural como en lo presupuestario; la idea básica fue la de lograr un esquema flexible y ágil de

trabajo que recoge las opiniones e inquietudes de los diferentes sectores, tanto públicos como privados que pudieran tener vinculación con el proyecto de esta naturaleza.

Los resultados de ésta primera etapa de trabajo, fueron la conformación tanto de la Junta Asesora, con del Grupo de Trabajo que operaba en Quito.

Existió un nivel alto de compromiso en los miembros de estos organismos, que sesionaron sistemática y regularmente.

Entre la primera y segunda etapa de vida del proyecto se logro establecer un mecanismo de selección de empresas consultoras, así como un formulario que sistematizaba la información requerida para la aprobación de los diferentes proyectos agroindustriales o agropecuarios.

La característica fundamental del trabajo de los dos organismos, fue la flexibilidad para incorporar sobre la marcha innovaciones y modificaciones que adecuáran al proyecto a la situación del país, cabe comentar como ejemplo, la incorporación al paquete de estudios estratégicos la investigación sobre "El transporte internacional y su incidencia en el comercio exterior".

en el comercio exterior".

Cabe comentar que la Asociación Nacional de Empresarios ha brindado su apoyo decidido al proyecto, tanto a través de su estructura física y administrativa como del apoyo que ha dado el directorio y las otras instancias directivas al proyecto en sí, a la Junta Asesora y al Grupo de Trabajo.

ASESOR

Haciendo una breve descripción de los resultados obtenidos podemos ver que:

1. Se ha logrado una selección de 40 productos interesantes para el proyecto, clasificados en 8 grupos diferentes.

2. Se cuenta con los estudios y las recomendaciones pertinentes sobre el transporte aéreo, terrestre y marítimo que tiene incidencia en el proyecto.

3. Se posee información sobre el potencial de mercado internacional existente para los 40 productos seleccionados, así como las sugerencias pertinentes para determinar las estrategias de exportación.

4. Se han detectado también ciertas perspectivas de mercado interesantes para otros productos que no figuran en los registros de USA como son el babaco y el tomáte de árbol.

5. Se posee información sobre la producción y mercadeo nacional de ciertas frutas y especerías seleccionadas.

6. Se cuenta con estudios de factibilidad

ASESOR

para la "Producción de rosas y clavelinas", así como del "Desarrollo de la Industria Ovina" y "Alternativas de Comercialización de la papa".

7 Se ha logrado que la Corporación Financiera Nacional tome a su cargo investigaciones de mercado externo y de producción de flores, plantas medicinales y productos de innovación como el gandul y la arveja china.

8. Por intermedio de DEVRES y con el apoyo de FEDEXPOR se emprendió en el ensayo de nuevos cultivos que son interesantes para el mercado norteamericano.

9. Se han realizado eventos de promoción, del proyecto, y la técnica se ha ido modificando, desde boletines y rueda de prensa hasta conferencias para finalmente realizar visitas de promoción a diversos sectores del país.

10. Se han desarrollado eventos de capacitación a los que han asistido varios miembros de la Junta Asesora; estos programas han estado orientados a la comercialización agroindustrial y al desarrollo y fortalecimiento de los

organismos gremiales como entes de apoyo a proyectos de la emvergadura del que es motivo este estudio.

11. Se ha logrado la conformación de un grupo de trabajo en la costa.

12. Se han establecido perfiles de los productos diferenciales por Costa y Sierra.

13. Se han fortalecido los lazos con financieras y se ha apoyado el funcionamiento de aquellos proyectos que se encuadran dentro del programa.

14. Se han realizado misiones comerciales tendientes a promocionar los productos nacionales y fortalecer los mecanismos de comercialización.

15. Se han fortalecido los lazos interinstitucionales entre el sector público y privado.

16. Se a apoyado la conformación de asociaciones de productores, tendientes a cubrir las metas de exportación de un determinado producto.

ASESOR

III REPERCUSION INSTITUCIONAL

Best Available Copy

ASESOR

III REPERCUSION INSTITUCIONAL

Entre los objetivos de la evaluación se contempla el análisis de la repercusión del proyecto a nivel de las instituciones que se encuentran vinculadas con él, principalmente a nivel de FEDEXPOR, ANDE, FINANCIERAS y EMPRESARIOS/PRODUCTORES. Comenzaremos analizando lo ocurrido con FEDEXPOR.

En el caso de FEDEXPOR por efectos del proyecto se ha realizado una ampliación de su espacio físico en aproximadamente 65 metros cuadrados. Lo que puede ofrecer ahora mayor comodidad para la atención y relación con los beneficiarios del proyecto. Adicionalmente se incrementaron 3 personas a la nómina de FEDEXPOR con formación superior técnica y superior profesional.

Al personal de FEDEXPOR se le ha beneficiado con 2 programas de capacitación en los que han participado 3 de sus empleados.

Los programas de capacitación han versado sobre:

- Comercialización de productos agrícolas.
- Mercadeo de productos agroindustriales.

ASESOR

Capacitación complementaria en el área de sistemas.

En lo que a equipamiento se refiere, el proyecto ha tenido ya una repercusión significativa a nivel de FEDEXPOR con el equipamiento adicional de tres computadores del tipo IBM modelo XT y una computadora IBM modelo AT con sus respectivos aditamentos y perifericos. Adicionalmente, se ha agregado lo relativo a muebles para los equipos de computación, escritorios, teléfonos, telex, modulares para biblioteca y archivadores.

En lo que se refiere al número de empresarios vinculados con FEDEXPOR se ha incrementado en un 8.25% desde el inicio del proyecto.

Igualmente los eventos desarrollados por FEDEXPOR se han incrementado en un 100% comparativamente con los desarrollados anteriormente. Específicamente, FEDEXPOR a incrementado eventos que tienen que ver con:

- Ferias Internacionales.
- Realización de Seminarios.
- Realización de Misiones Comerciales y de inversión.
- Talleres de trabajo.
- Asistencia técnica mediante la contratación de especialistas extranjeros.

85

ASESOR

- Organización de Grupos de productores.

Así mismo, FEDEXPOR por efectos del Proyecto ha realizado 10 reuniones de diferente estilo tanto con personal técnico, como con productores e interesados por productos específicos para exportación.

IMPACTO INSTITUCIONAL A NIVEL DE ANDE

El proyecto en lo que se refiere a LA ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS -ANDE- ha generado los siguientes cambios:

El número de empleados ha sido incrementado en tres personas, uno con formación superior y especialización en Economía.

Para el personal de ANDE, se han desarrollado 5 programas de capacitación en los que han intervenido cuatro de sus empleados. La temática de estos programas de capacitación han topado:

- Comercialización Internacional.
- Normas y requisitos para exportar.
- El potencial de la agroindustria.

En lo referente a equipamiento, ANDE ha incrementado en aspectos que tienen que ver con facilidades para reuniones grupales y seminarios,

96

como es un podium, una cafetería-bar, y 48 sillas, adicionalmente ha realizado una adecuación en su sala de conferencias, dotándole de la flexibilidad necesaria para seminarios, foros y conferencias, como tambien para sesiones formales de trabajo con grupos pequeños, más las ayudas audiovisuales indispensables.

En lo que tiene que ver con equipamiento, ANDE a puesto al servicio del proyecto su equipamiento inicial consistente en máquinas de escribir, mimeógrafo, y equipos audiovisuales como retroproyectores, proyectores y equipos de sonido. En el área de computación ha presentado la necesidad de contar con uno; cuenta ya con un programa destinado a tecnificar el trabajo de oficina de organizaciones empresariales voluntarias, desarrollado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos.

Por efecto del Proyecto, ANDE ha incrementado su vinculación con empresarios en un 150.9%

Adicionalmente, han sido incrementados sus seminarios, foros y conferencias, como la vinculación con otras instituciones para la difusión del Proyecto.
Los personeros de ANDE mencionan especialmente el hecho que con este proyecto, se ha consolidad su misión y su presencia en el campo empresarial,

pasando de un "movimiento de ideas" a una postura de realizaciones prácticas como centro coordinador de investigaciones y de asesoría a los productores para incrementar y diversificar sus líneas, tanto para el mercado interno como para el de exportación.

IMPACTO DEL PROYECTO A NIVEL DE LAS FINANCIERAS

En las dos financieras que se encuentran participando en el Proyecto, se ha desarrollado o especializado a parte de su personal para una eficiente atención de este proyecto. Siendo el efecto más importante el que -dado que esta es la única línea de crédito real y existente en el momento para el sector agropecuario- les ha permitido incursionar en un campo hasta ahora poco explotado y conocido lo que ha permitido una mayor cobertura de su servicio hacia otros sectores que los tradicionalmente atendidos.

Según lo manifestado, el proyecto les ha beneficiado en los siguientes aspectos:

- Refuerzo con personal especializado.
- Mayor capacitación al personal.
- Contar con un recurso de dinero que les permita operar en este nuevo campo.
- Les ha permitido conocer nuevos campos de acción y desarrollo.

acción y desarrollo.

Mayor conocimiento del sector agropecuario.

Cabe mencionar el hecho de que la comisión que las financieras tienen por los créditos otórgados, "sin que sea alta" -según lo manifestado por sus personeros- resulta interesante por los montos de cada operación, habiéndo constituído este rubro una de sus fuentes reales de ingreso, a pesar de la severa crisis del sistema financiero. Esto sin duda constituye un elemento de impacto y desarrollo para este sector.

Adicionalmente, consideran que con este proyecto se está, real y efectivamente ayudando al desarrollo del sector agropecuario que de alguna manera había permanecido un tanto relegado de las posibilidades del sistema financiero.

IMPACTO DEL PROYECTO A NIVEL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

De acuerdo al análisis realizado a nivel del Banco Central, se logró determinar que el proyecto a significado, tanto para la institución, como para los empleados vinculados con el área, la posibilidad de conocer y desarrollar nuevos modelos de análisis de un

sector que era escasamente atendido en lo que a crédito se refiere. Esto a significado que el personal del área, analice y desarrolle modelos e instrumentos que permitan conocer de manera eficiente al sector, como también le puedan atender de manera más ajustada y real.

Cabe mencionar el hecho de que el Banco Central a estimado de manera muy positiva la existencia de este Proyecto. Indicando la especial necesidad de contar con un microcomputador que permita al equipo relacionado, trabajar de manera más ágil y eficaz, atendiendo con la debida agilidad las solicitudes de crédito.

Por otro lado, si bien el proyecto ha significado un desarrollo interno a nivel técnico en el Banco Central, por otro lado, se han producido dificultades especialmente relacionadas con los desembolsos que el Banco Central debe realizar a las financieras. Esto, en base a los fondos que el Banco Central reciba de la AID. Aspecto que dentro del proyecto se encuentra fallando en lo que a agilidad se refiere. El Banco Central ha mencionado de manera definitiva, que los retrasos en efectura los desembolsos se deben fundamentalmente a que no reciben los fondos necearios.

A continuación, y para lograr una visión más

ASESOR

clara y objetiva de este aspecto, realizamos un levantamiento de información de fechas en las cuales las financieras han presentado las respectivas solicitudes al Banco Central, que tiempo le ha tomado internamente el análisis respectivo y cuándo han recibido el dinero para a su vez entregar a las financieras:

SOLICITUD	FECHA/SOLICITUD	FECHA/DESEMBOLSO
Solicitud 1	NOV./18/85	DIC./20/85
Solicitud 2	ENE./23/86	FEB./19/86
Solicitud 3	FEB./25/86	MAR./12/86
Solicitud 4	MAR./10/86	
Solicitud 5	MAY./05/86	
Solicitud 6	JUN./04/86	
Solicitud 7	JUL./15/86	
Solicitud 8	JUL./21/86	
Solicitud 9	JUL./22/86	

Como se puede ver, del corte realizado al 21 de agosto de 1986, las solicitudes presentadas a la AID a partir de marzo 10 de este año, no han sido acreditadas en el Banco Central, por lo que el banco, a su vez, tampoco ha podido realizar los desembolsos respectivos a las financieras,

91

ASESOR

deteniéndose de esta forma las entregas a los empresarios.

Si tomamos los valores correspondientes a las diferentes solicitudes, vemos que se han desembolsado hasta la fecha de corte, S/.295'600.000. Mientras que en solicitudes pendientes existen S/.128'019.425 sucres. Esto nos da una relación de el 43.31% de los valores solicitados aún no han sido entregados a los empresarios. Solamente el 33.33% de las solicitudes han sido atendidas.

En términos de impacto, esto está generando dificultades graves a los empresarios, por lo que recomendamos se corrija de manera urgente. Creemos que la generación de un fondo en el Banco Central de por lo menos US$1'000,000 daría la agilidad que el proyecto requiere.

Este fondo permitiría al Banco Central realizar los desembolsos de manera más rápida. Este es un fondo que, por las estimaciones ralizadas, alcanzaría para operar unos tres meses. El Banco Central conforme realiza los desembolsos a las financieras contra este fondo, debería por su parte presentar las respectivas solicitudes a la AID a efectos de que siguiendo los trámites correspondientes, complete de manera periódica el fondo indicado en el Banco Central.

ASESOR

Consideramos que este es un aspecto crítico dentro del proyecto y que necesita ser atendido con la debida agilidad.

ASESOR

IV EVALUACION DE GESTION

ASESOR

IV EVALUACION DE GESTION

ENCUESTA DE OPINION DE EMPRESARIOS ECUATORIANOS
SOBRE ANDE Y FEDEXPOR DENTRO DEL CONVENIO CON
AID PARA LA PROMOCION Y EXPORTACION DE
PRODUCTOS AGROPECUARIOS
NO TRADICIONALES

ASESOR

PRESENTACION

Esta parte del informe contiene los resultados de un sondeo de opinión realizado entre empresarios ecuatorianos de Quito, Guayaquil y Cuenca, que hubieran o no participado en el proyecto de ANDE, AID y FEDEXPOR.

Los objetivos de este estudio son el conocer la opinión que les merece este proyecto, en sus diversos aspectos, como son: ayuda técnica, financiamiento, información, así como la opinión que tienen de las instituciones más vinculadas con el proyecto, es decir, ANDE y FEDEXPOR.

En la primera parte se encuentra una serie de tablas de resumen que sintetiza en términos de porcentaje, los datos obtenidos en la investigación; en la segunda parte en cambio se hace una síntesis de los resultados y se arriba a conclusiones en base a los comentarios aportados por los empresarios.

ASESOR

IV EVALUACION DE GESTION

TABLA RESUMEN No 1

Conoce ud. el proyecto de fomento de exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales ?

ITEM	%
1. Si	76.47
2. No	23.53
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 2

Cuál es su opinión sobre este proyecto ?

ITEM	%
1. Muy positiva	57.69
2. Positiva	34.62
3. Indiferente	0.00
4. Negativa	7.69
5. Muy negativa	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 3

Le interesaría conocer el proyecto de fomento de productos agropecuarios no tradicionales ?

ITEM	
1. Si	100.00
2. No	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN Nò 4

Le interesaría participar en exportaciones con algún producto ?

ITEM	%
1. Si	94.12
2.. No	5.88
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 5

Por qué no le interesaría participar en exportaciones con algún producto ?

ITEM	%
1. Mucho riesgo	0.00
2. No conoce cómo hacerlo	0.00
3. No le interesa	50.00
4. No tiene un producto adecuado para hacerlo	0.00
5. Requiere mucha inversión	50.00
6. No conoce el mercado	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN Nº 6

Conoce ud. que Ande y Fedexpor pueden brindar asistencia técnica para implementar un proyecto de exportaciones ?

ITEM	%
1. Si	85.29
2. No	14.71
Total	100.00

10V

ASESOR

TABLA RESUMEN No 7

Ha recibido asistencia técnica de estas instituciones ?

ITEM	%
1. Si	20.69
2. No	79.31
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN Nó 8

Le interesaría recibir asistencia técnica ?

ITEM	%
1. Si	82.14
2. No	17.86
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 9

Cuál es su parecer de esta asistencia técnica ?

ITEM	%
1. Muy positiva	66.66
2. Buena	16.67
3. Regular	16.67
4. Mala	0.00
5. Muy negativa	0.00
Total	100.00

101

ASESOR

TABLA RESUMEN No 10

Le ha sido de utilidad esta asistencia técnica ?

ITEM	%
1. Si	100.00
2. No	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 11

Conoce ud. que Fedexpor y Ande cuentan con información de productos y mercados para exportación ?

ITEM	%
1. Si	88.24
2. No	11.76
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 12

Desearía conocer esta información de productos y mercados para exportación ?

ITEM	%
1. Si	100.00
2. No	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 13

Qué le parece la información que ofrece Fedexpor y Ande

ITEM	%
1. Muy buena	40.00
2. Buena	26.67
3. Regular	26.67
4. Mala	6.64
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 14

Le ha sido de utilidad esta información ?

ITEM	%
1. Si	70.00
2. No	30.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 15

Conoce ud. que existe una línea de crédito especial, manejada a través de financieras para asistencia técnica dentro de este proyecto ?

ITEM	%
1. Si	61.76
2. No	38.24
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 16

Ha utilizado esta línea de crédito ?

ITEM	%
1. Si	23.81
2. No	76.19
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 17

Qué opina ud. de los siguientes aspectos relacionados con esta línea de crédito ?

ITEM	POSITIVO	NEGATIVO
1. Trámites	40.00	60.00
2. Garantias	80.00	20.00
3. Plazo	80.00	20.00
4. Intereses	20.00	80.00
5. Requisitos	60.00	40.00
6. Tiempo de otorgamiento	60.00	40.00
7. Ayudas y apoyo recibido	60.00	40.00
9. Atencion en financieras	60.00	40.00

NOTA: La sumatoria de 100% no es en forma vertical, sino en forma horizontal, ya que cada línea corresponde a una pregunta aparte.

ASESOR

TABLA RESUMEN No 18

Le interesaría utilizar esta línea de crédito ?

ITEM	%
1. Si	79.31
2. No	20.69
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 19

Por qué no le interesaría utilizar esta línea de crédito ?

ITEM	%
1. Trámites	16.67
2. Garantias	16.67
3. Plazo	16.67
4. Intereses	50.00
5. Requisitos	16.67
6. Tiempo de otorgamiento	16.67
7. Falta de ayudas	33.33
8. Mala atención en financieras	16.67
9. Otra razón	83.33

NOTA: La sumatoria no es igual a 100%, porque es pregunta de respuesta múltiple.

115

ASESOR

TABLA RESUMEN No·20

Conoce ud. que existe una línea de crédito para proyectos

ITEM	%
1. Si	70.59
2. No	29.41
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 21

Ha utilizado esta linea de crédito ?

ITEM	%
1. Si	20.83
2. No	79.17
Tota	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 22

Por qué no ha utilizado esta línea de crédito ?

ITEM	%
1. Trámites	5.26
2. Garantias	5.26
3. Plazo	5.26
4. Intereses	5.26
5. Requiesitos	5.26
6. Tiempo de otorgamiento	5.26
7. Falta de ayudas	5.26
8. Mala atención en financieras	5.26
9. Otra razón	84.24

NOTA: La sumatoria no es igual a 100%, porque es pregunta de respuesta múltiple.

ASESOR

TABLA RESUMEN No 23

Mantiene ud. contacto con Fedexpor ?

	ITEM	%
1.	Si	79.41
2.	No	20.59
	Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No'24

Cual es su opinión de Fedexpor ?

ITEM	%
1. No conoce	2.94
2. Muy positiva	41.18
3. Positiva	44.12
4. Indiferente	11.76
5. Negativa	0.00
6. Muy negativa	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 25

Mantiene usted contactos con Ande ?

ITEM	%
1. Si	26.47
2. No	73.53
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 26

Cuál es su opinión de Ande ?

ITEM	%
1. No conoce	61.76
2. Muy positiva	17.65
3. Positiva	8.82
4. Indiferente	11.76
5. Negativa	0.00
6. Muy negativa	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 27

Qué opina ud. de la labor desplegada por Fedexpor en lo que se refiere a este proyecto ?

ITEM	%
1. Muy eficiente	29.41
2. Medianamente eficiente	26.47
3. Menos que mediana	2.94
4. Les falta más acción	8.82
5. Muy deficiente	0.00
6. Desconoce de su labor	32.35
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 28

Qué opina ud. de la labor desplegada por Ande en lo referente a este proyecto ?

ITEM	%
1. Muy eficiente	14.71
2. Medianamente eficiente	5.88
3. Menos que mediana	0.00
4. Les falta más acción	2.94
5. Muy deficiente	0.00
6. Desconoce de su labor	76.47
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 29

Conoce ud. que se han realizado misiones comerciales a los Estados Unidos como parte de este proyecto ?

ITEM	%
1. Si	76.47
2. No	23.53
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 30

Ha participado ud. en las misiones comerciales a los Estados Unidos ?

ITEM	%
1. Si	34.62
2. No	65.38
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 31

Le interesaría participar en misiones comerciales a los Estados Unidos ?

ITEM	%
Si	88.00
2. No	12.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 33

Le han beneficiado a ud. directamente en algún aspecto ?

ITEM	%
1. Mucho	29.41
2. Medianamente	26.47
3. Poco	26.47
4. Nada	17.65
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 34

Desea ud. vincularse más estrechamente con el proyecto ?

ITEM	%
1. Si	94.74
2. No	5.26
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 35

Considera ud. que este proyecto es de real utilidad para los empresarios ecuatorianos ?

ITEM	%
1. Si	100.00
2. No	0.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 36

Tomando en cuenta todos los aspectos del proyecto, en qué medida considera ud. que se ha beneficiado por estar participando en él ?

ITEM	%
1. Alto grado	46.15
2. Mediano grado	38.46
3. Bajo grado	15.38
Total	100.00

132

ASESOR

TABLA RESUMEN No 37

Ha incrementado ud. sus niveles de producción desde que participa en el proyecto ?

ITEM	%
1. Si	63.64
2. No	36.36
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No 38

Ha incrementado ud. sus niveles de ventas ?

ITEM	%
1. Si	40.00
2. No	60.00
Total	100.00

ASESOR

TABLA RESUMEN No'39

Ha incrementado ud. sus utilidades ?

ITEM	%
1. Si	33.33
2. No	66.67
Total	100.00

ASESOR

SINTESIS Y CONCLUSIONES DE LA OPINION DE EMPRESARIOS

1. Conocimiento e importancia del Proyecto

De las personas encuestadas el 76% conoce el proyecto de fomento de exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales, mientras un 26% de los empresarios entrevistados dicen no conocer que existe este proyecto, y manifiestan sin embargo su total interés por conocerlo (100%). Cabe indicar que el grado de conocimiento que tienen estas personas es sumamente bajo, y su conocimiento se remite solamente al hecho de haber escuchado mencionar por diferentes medios la necesidad de iniciar en un programa de fomento de exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales.

Entre aquellas personas que sí conocen este proyecto un 92% piensa que es un esfuerzo verdaderamente positivo tanto para los empresarios ecuatorianos como para el desarrollo de la economía del país.

El 94% de los empresarios está interesado en

participar en la exportación de algún producto. Aquellos empresarios que dicen no desear exportar, explican su actitud, en el hecho, de que para exportar necesitan un capital grande que no poseen por un lado, y por otro una serie de conocimientos que tampoco les permite hacerlo.

2. Asistencia Técnica.

El 85% de los entrevistados conoce que tanto ANDE como FEDEXPOR están en condiciones de brindar asistencia técnica para implementar proyectos de exportación; esta asistencia técnica ha llegado al 21% de los empresarios y las 2/3 partes de aquellos empresarios que la han recibido, lo consideran muy positiva, mientras 17% lo considera buena y regular respectivamente. Cabe comentar que ningún empresario que hubiera recibido asistencia técnica, lo consideró mala o muy negativa.

El 100% de los empresarios que recibió ayuda técnica, consideró que ésta le fue de utilidad.

Al consultar con aquellos empresarios que no recibieron ningún tipo de asistencia técnica, la respuesta mayoritaria (82%) fue de que

ASESOR

Estarían muy interesados en recibirla.

3. Información.

El 88% de los empresarios conoce que tanto ANDE como FEDEXPOR cuentan con información de productos y mercados para exportación, a juicio del 40% de los empresarios que hubieran recibido información esta es muy buena, un 27% evalúa a esta información como buena y regular respectivamente y un 6% llega incluso a evauarla como mala.

Las razones de esta evaluación son que muchos de los datos a juicios de los empresarios son parciales y otros provienen de experiencias efectuadas en otras realidades diferentes a la nuestra. Sin embargo existe un amplio reconocimiento, sobre el interés y utilidad de poseer información sobre el mercado interno, externo y aspectos técnicos de la producción agropecuaria o agroindustrial.

Entre aquellos empresarios que no conocían que ANDE y FEDEXPOR brindan ayuda en el campo de la información sobre mercados y productos, el interés por tener acceso a esta información es total (100%)

4. Línea de Crédito para Asistencia Técnica.

ASESOR

El 62% de los empresarios conoce de la existencia de una línea de crédito especial que opera dentro de este proyecto y que funciona para asistencia técnica. Sin embargo existe una confusión con la que está destinada a proyectos. En todo caso, el 24% de los empresarios ecuestados manifiesta haberla utilizado.

Las áreas consideradas negativas de ésta línea de crédito, son los intereses que se pagan por ella, así como lo engorroso y largo de los trámites, los mismos que generalmente se estancan en el Banco Central, (esto manifiestan aquellos que confunden con la línea destinada a proyectos) entorpeciendo e incluso pudiendo llegar a hacer fracasar los proyectos. Las áreas mejor manejadas con respecto a esta línea de crédito son los aspectos relacionados con las garantías y el plazo de pago, que a juicio de los empresarios facilitan grandemente el desarrollo agroindustrial.

Al 79% de los empresarios les interesaría usar esta línea de crédito. Aquellos que no tendrían interés en utilizar esta línea, dicen que esto se debe fundamentalmente a los intereses y al hecho de que como el tiempo de

otorgamiento es largo, se vieron forzados a solicitar los créditos en otras instituciones fiancieras para salir adelante con sus proyectos.

5. Línea de Crédito para Proyectos.

El 71% de los empresarios conoce que existe una línea de crédito para proyectos, pero sólo el 21% la ha utilizado.

La razón por la que no ha sido utilizada esta línea de crédito en forma mayoritaria es que los empresarios poseen financiamiento a través de bancos privados nacionales y/o extranjeros u otras entidades financieras.

6. Contactos y Opinión sobre ANDE y FEDEXPOR.

Los empresarios que mantienen contacto con FEDEXPOR, representan el 79% de este sondeo, cabe comentar que algunos de estos se han afiliado recientemente.

La opinión que los empresarios tienen de FEDEXPOR es positiva (44%) con tendencias a muy positiva (41%), ya que según opinión de los propios empresarios, la labor que cumple FEDEXPOR, responde a los intereses del productor y del exportador, al proveerles de

información sobre mercados, asistencia técnica, promoción a través de misiones comerciales, etc. Pero también consideran que FEDEXPOR debería tener una mejor organización y una dirección más agresiva para poder imponer los productos en el mercado internacional y estimular, mediante programas sistemáticos de capacitación, información y difusión, el interés por proyectos para abastecimiento del mercado nacional como el de exportación.

Cabe indicar que únicamente el 3% de los empresarios entrevistados, dijo no conocer sobre la labor que realiza FEDEXPOR.

Un 12% por otra parte manifestó que la labor de FEDEXPOR le era indiferente, debido a que no ha logrado obtener resultados concretos, en los servicios que ofrece FEDEXPOR.

El porcentaje de empresarios que mantienen activos contactos con ANDE es menor que aquel que tiene contacto con FEDEXPOR, sin embargo la opinión que poseen los empresarios que conocen de la labor de ANDE es realmente muy positiva, pues las acciones y gestiones que se han desplegado han permitido cohesionar por un lado a los empresarios ecuatorianos, sean o no exportadores y por otra parte, ha impulsado

grandemente el programa de promoción de producción agroindustrial de productos no tradicionales, al proveerles de una sede y de un respaldo reconocido incluso a nivel Latinoamericano.

7. Opiniones sobre ANDE y FEDEXPOR en lo que se refiere a este proyecto.

Alrededor del 56% de la población empresarial, opinó que la labor desplegada por FEDEXPOR en este proyecto ha sido entre eficiente y muy eficiente, existe sin embargo un porcentaje que dice no conocer que haya sido FEDEXPOR quien apoyaba este proyecto, y que tenía entendido que más bien estaba a cargo de ANDE y el AID. Con respecto a la opinión que poseen los empresarios sobre la labor que desempeña ANDE, esta es muy positiva, principalmente atribuida a una eficiente comprometida y desinteresada labor, existiendo así mismo un porcentaje de empresarios que desconocían el hecho de que ANDE sea quien este participando en este proyecto.

8. Misiones Comerciales.

El 76% de los empresarios tenían conocimiento de que se habían realizando misiones comerciales hacia el exterior, sin embargo, no

todos estos empresarios, tienen conocimiento de que las misiones comerciales, formen parte del plan de promoción de cultivo y exportación de productos agropecuarios no tradicionales.

La opinión de los empresarios que han participado en misiones comerciales es de que estas han sido de utilidad (97%). Los niveles de beneficio que, para cada uno de ellos ha tenido, varía grandemente, y podemos observar que aproximadamente, un tercio de los empresarios opina que le ha sido de mucho beneficio, un tercio opinó que el beneficio recibido ha sido mediano y un tercio restante, opina que el beneficio más bien ha sido bajo. Esta situación se explica, pues todos coinciden en afirmar que estas misiones son excelentes oportunidades de contactar con extranjeros, conocer otros mercados, otras formas de exhibir los productos y adquirir otros aprendizajes relacionados con el área, sin embargo, para muchos, estas misiones no han llegado a ser de gran utilidad, debido a que no se logra concretar contactos definitivos con compradores en los Estados Unidos.

Aquellos que han participado en las misiones comerciales, recomiendan que en vez de salir del país, sería más interesante que venga un

ASESOR

grupo de compradores potenciales en varias áreas para que ellos, a su vez, contacten con los diversos productores y vean no sólo los 4 ó 5 productos que se pueden llevar en una misión comercial, sino la gama completa que ofrece el país.

9. Opinión sobre el Impacto del Proyecto.

Existe entre los empresarios un mayoritario interés para vincularse más activamente en este proyecto pues lo consideran de real utilidad, tanto para el Ecuador como para los empresarios en particular. Sienten que el país y las empresas se han beneficiado en un grado muy significativo, pues la vinculación directa con el proyecto ha significado un incremento en los niveles de producción, ventas y utilidades, tanto en el rubro exportación como en el rubro comercialización local.

ASESOR

DIAGNOSTICO DE SITUACION ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de obtener un parámetro de la situación de las diferentes instituciones vinculadas con el proyecto, procedimos a realizar un diagnóstico de procesos organizacionales tanto en FEDEXPOR como en ANDE. A continuación presentamos los gráficos y perfiles de cada institución y de las diferentes instancias que las componen.

El análisis que presentamos a continuación se basa en los datos consignados en el gráfico denominado ORGANIZACION TOTAL, sin embargo de lo cual, presentamos los diferentes perfiles.

Cuando decimos que el diagnóstico que presentamos se refiere a los procesos organizacionales, nos estamos refiriendo a una situación dinámica que se da en toda organización y que está inter-relacionado entre aspectos motivacionales y aspectos estructurales.

Los aspectos motivacionales tienen que ver con la percepción de los empleados sobre la organización y su funcionamiento interno. Nos revela el grado de empatía y afinidad que tienen con la

ASESOR

organización, sus procedimientos y metas.

Los aspectos estructurales tienen que ver con la organización misma y cómo ésta afecta al desarrollo general de la institución y a la motivación de sus empleados.

Cabe indicar que el instrumento utilizado fue desarrollado por el Profesor David McIleland de la Universidad de Harvard de los Estados Unidos y posteriormente, fue estandarizado bajo su supervisión por nuestra compañía a los parámetros ecuatorianos.

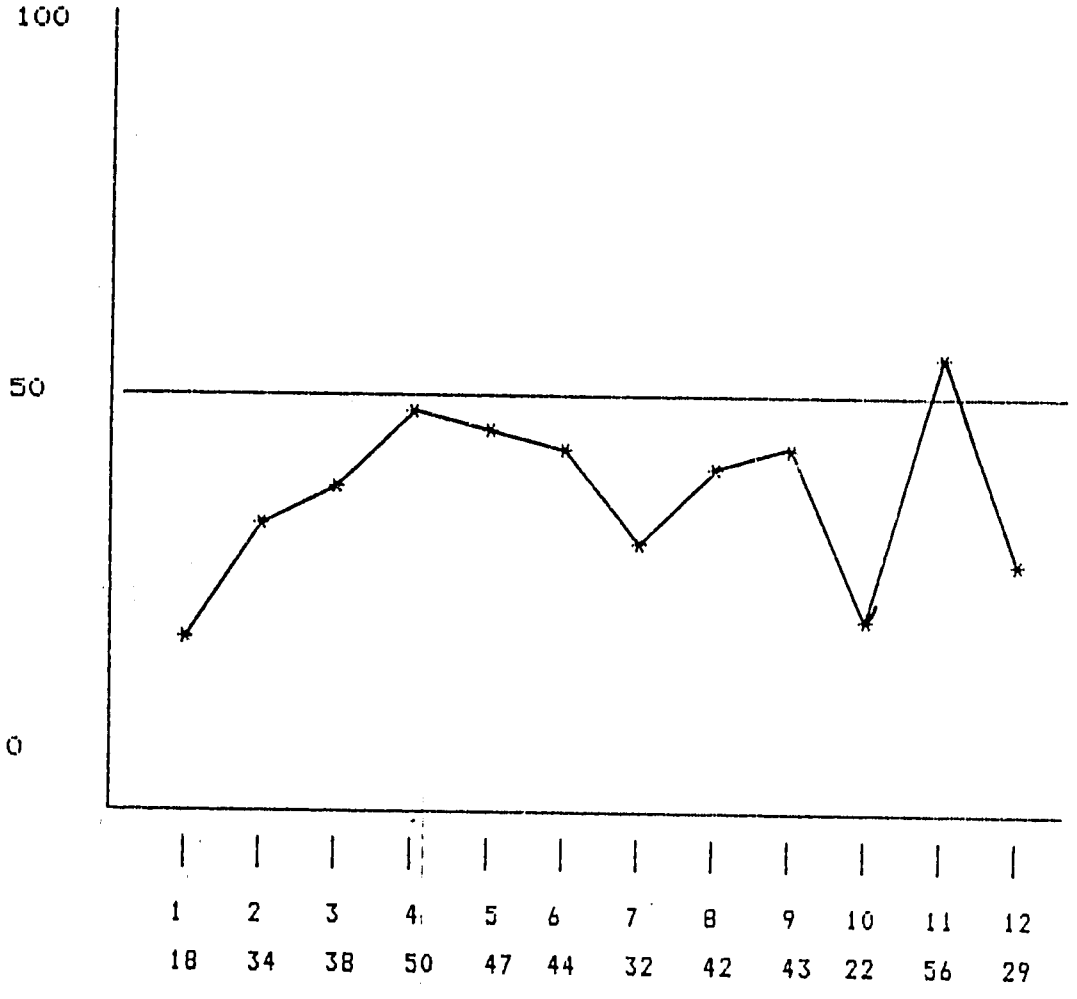
El instrumento evalúa doce áreas de la organización mediante cuestionarios estandarizados a los que los diferentes empleados responden por igual y cuyos resultados son digitados en nuestro sistema para su procesamiento. Cabe indicar que los valores promedios que se **ENCUENTRAN POR SOBRE EL PERCENTIL 32** constituyen áreas que deben ser mejoradas dentro del proceso organizacional mediante intervenciones de cambio para lograr mejores niveles, tanto de motivación como de manejo general de la institución.

ASESOR

PERFILES DE FEDEXPOR

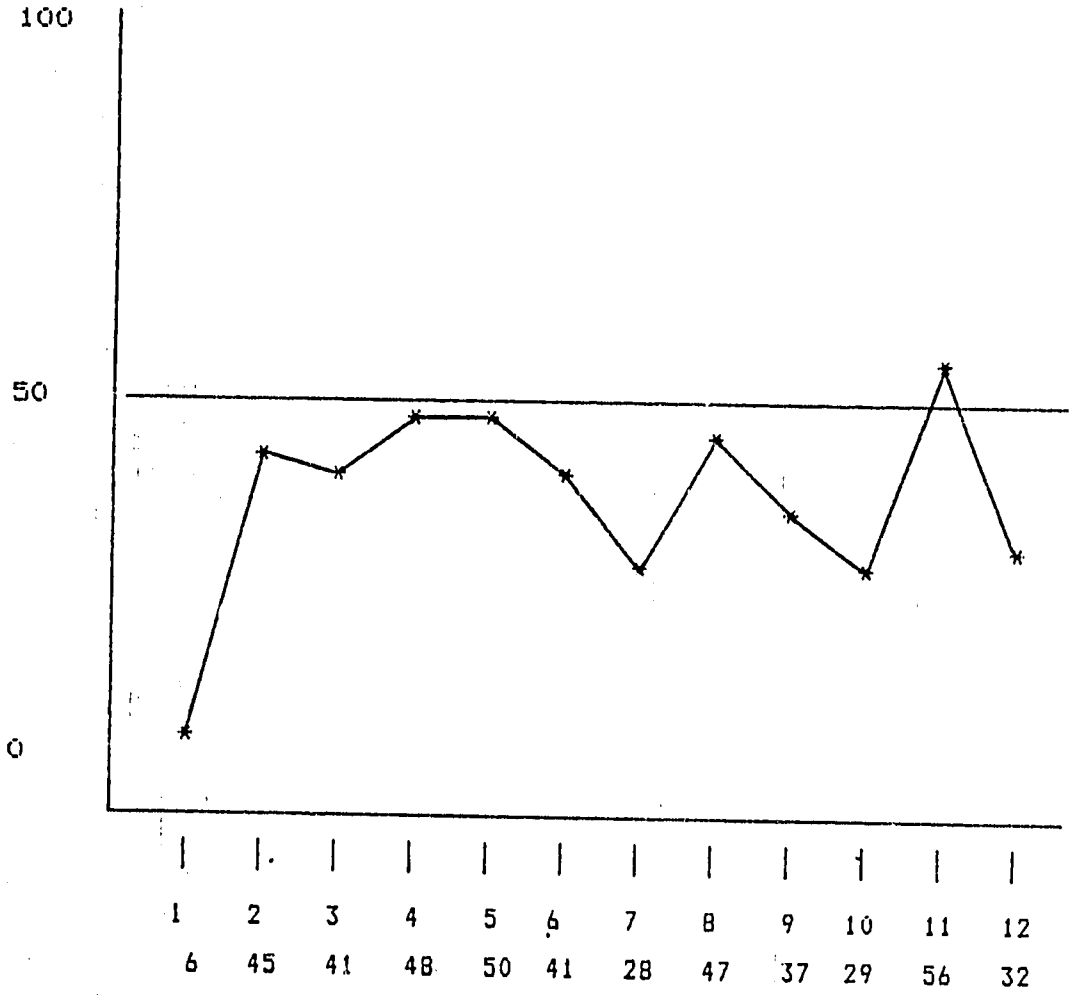
141

ORGANIZACION TOTAL



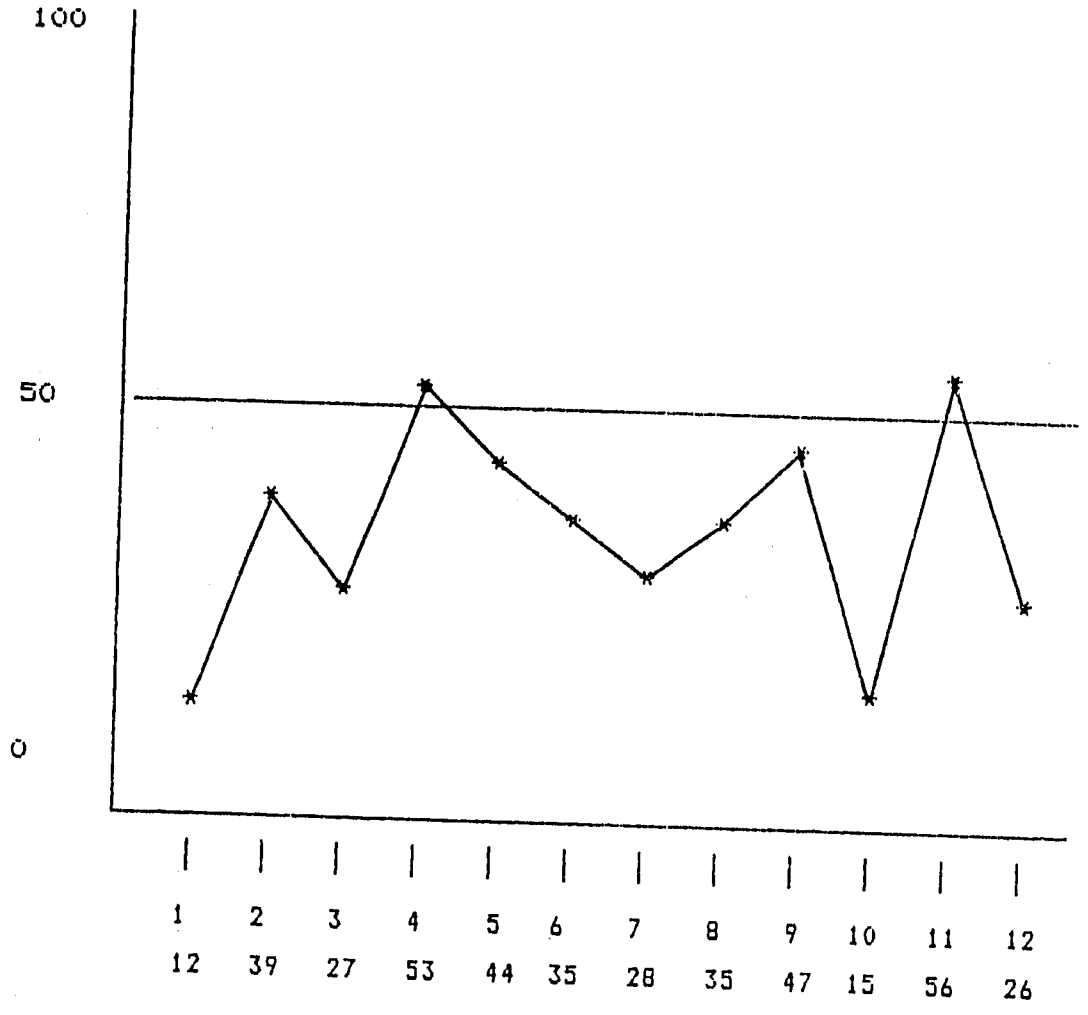
1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SITEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

JEFATURA



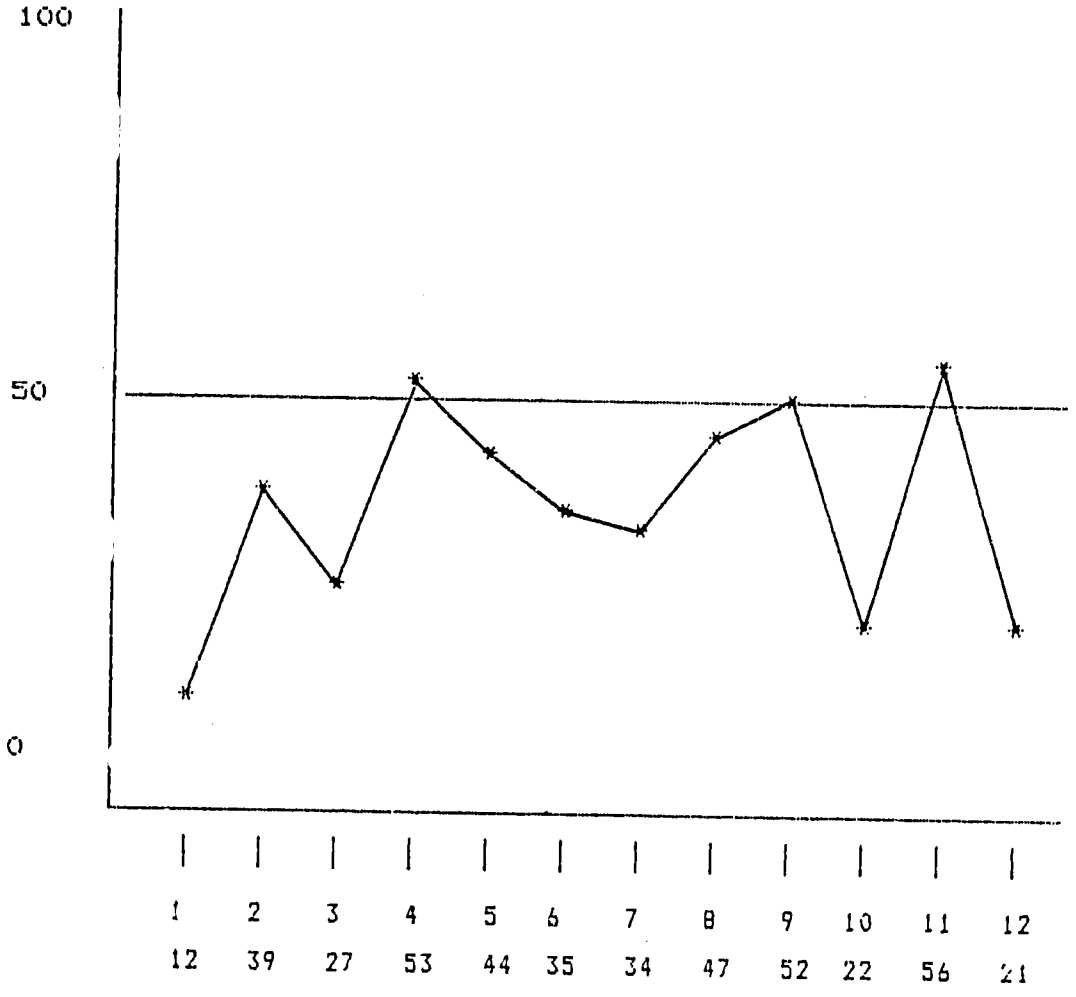
1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SITEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACIÓN GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

ASISTENTE



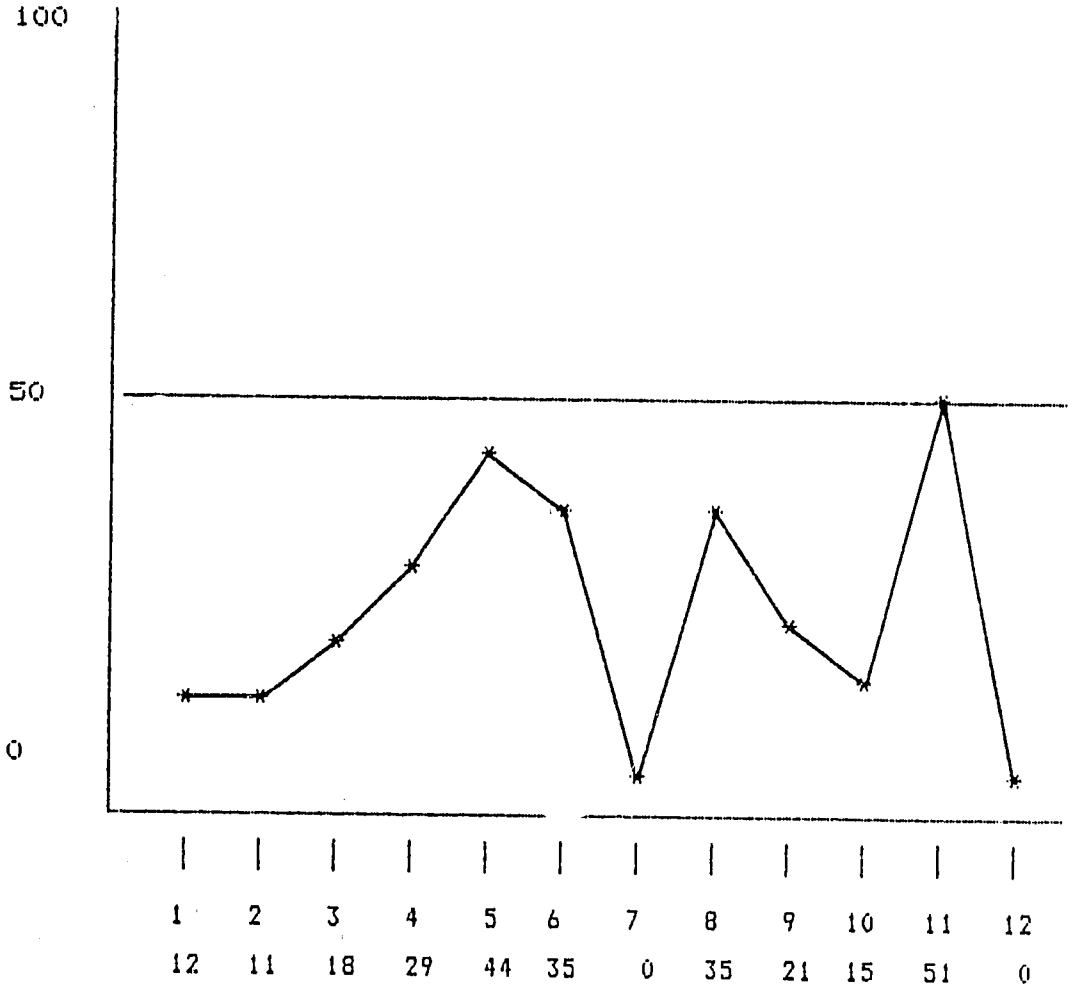
1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SITEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

SECRETARIA



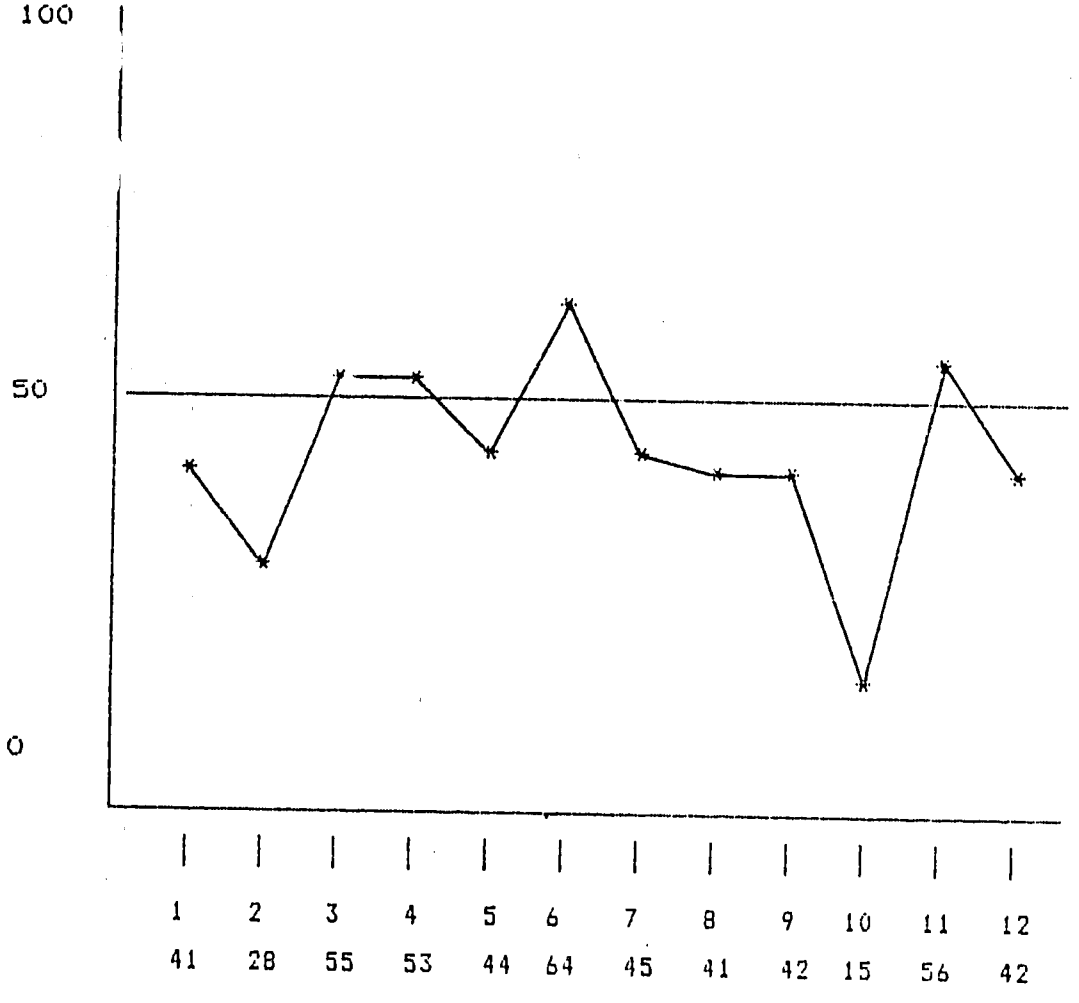
1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SISTEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

CONTABILIDAD



1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SISTEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

CONSERJERIA



1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SITEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIIACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

ASESOR

ANALISIS DE RESULTADOS

AREAS IMPULSORAS

Del perfil denominado Organización Total, para el caso de FEDEXPOR vemos que presenta solamente cuatro áreas que se encuentran bajo o igual que el percentil 32. Estas áreas son:

- Sistemas de reclutamiento y selección.
- Trabajo en equipo.
- Metas organizacionales.
- Desarrollo Personal.

Estas cuatro áreas vemos que están interrelacionadas entre si, y tienen que ver principalmente con la posibilidad de una relación interpersonal homogenea entre los miembros de la organización.

Denota que existe un cierto grado de afinidad interpersonal, que sienten principalmente que hay camaraderia y amistad. Los sitemas de reclutamiento y selección, probablemente son en base a una recomendación y previo conocimiento de parte del grupo de empleados, lo cual lleva a una sensación de posibilidad de trabajo en equipo.

Por otro lado, se ve que la gente de la organización conoce las metas y les son claras, a

la vez que sabe cuál es su respectivo rol dentro de la institución. Finalmente, el área de Desarrollo Personal, nos revela que los empleados sienten que la organización les ofrece la posibilidad de "hacer carrera", a más de estar trabajando en lo que tienen capacitación profesional previa.

AREAS RESTRICTIVAS

En lo que a áreas restrictivas se refierre son ocho las que se encuentran con percentiles superiores a los términos normales, lo cual nos indica, que la organización no presenta una estrurtura ideal o adecuada existiendo más áreas restrictivas que impulsoras en lo que a su proceso organizacional se refiere.

Cuando las organizaciones cuentan con un mayor número de áreas restrictivas que impulsoras, su proceso no es correcto, tendiendo a ser organizaciones no muy eficientes y dinamicas. Normalmente, su personal se encuentra desmotivado, poco orientado a la tarea y más preocupado por encontrar soluciones a los problemas estructurales de la institución, que a encontrar soluciones operativas que suban los niveles de eficiencia.

ASESOR

Las ocho áreas restrictivas son:

- Estructura organizacional confusa.....34
- Sistemas de control inadecuado.....38
- Bajos niveles y sistemas de capacitación.....50
- Bajos niveles de motivación general.....47
- Pocas posibilidades de aporte creativo por parte de los empleados.....44
- Filosofía Gerencial Inadecuada.....42
- Bajos procesos de Planificación.....43
- Inadecuado sistema de recompensas por esfuerzos del personal.....56

De estas áreas vemos que la organización, para lograr más altos niveles de rendimiento y motivación de sus empleados debe mejorar su estructura organizativa con una más clara definición de los roles internos de cada empleado y lineas de reporte, con lo cual se logrará un mejoramiento general de los sistemas de control.

En lo que a capacitación se refiere, se observa que no existe de manera sistemática procesos de capacitación para el perrsonal, sino que estos son eventuales sin seguir un plan de verdadero desarrollo para la organización a través del mejoramiento de su recurso humano.

ASESOR

Los problemas que debe enfrentar la organizacion, son resueltos sin una adecuada participación grupal lo que no genera positivos niveles de motivación y compromiso con las soluciones que se plantean.

Los procesos de dirección de la organización son centralizados sin existir una adecuada y eficiente delegación de responsabilidades. Se delegan solamente las "tareas" y no las posibilidades de decisión. Por consiguiente, los procesos de planficiación sistemática son bajos y poco estimulantes para el personal.

Finalmente, como una de las áreas más críticas, se presenta la de sistemas de recompensas, que no forzosamente se refiere a dinero, sino que consisten en reconocimientos que, en este caso, no se dan de manera adecuada al personal.

De los resultados del analisis observamos que el promedio global de motivación es de 37.92, con una desviación estandar de 11.34, lo cual nos dice de una estructura organizacional poco orientada a la eficiencia, existiendo relativo concenso sobre la situación general de la organización.

Como recomendación especifica para este caso, planteamos la necesidad de implementar un

programa de Desarrollo Organizacional, que clarifique de manera óptima la estructura de la organización, los niveles de decisión, las líneas de mando, a más de establecer una programación sistemática de actividades en base a objetivos de rendimiento, los mismos que puedan ser evaluados por la propia organización y por los propios empleados involucrados en el desarrollo y mejoramiento institucional.

Por otro lado, de lo que se ha podido ver a través de las opiniones de los empresarios y productores vinculados con FEDEXPOR, se ha observado que no tienen una clara idea de lo que FEDEXPOR les puede ofrecer como institución, limitándose a ser una organización de tipo gremial, pero carente —frente a los empresarios— de objetivos y metas claras, como también de programas de acción de real beneficio para los afiliados.

Este aspecto, puede llevar a una desmotivación de los afiliados, generando poco interés por la vida y desarrollo institucional de FEDEXPOR. Así mismo, la falta de una imagen adecuada, lleva a ciertos niveles de desconfianza en las capacidades institucionales de FEDEXPOR lo cual, a su vez, puede repercutir en el Proyecto objeto de esta evaluación.

ASESOR

De aquí, nos permitimos recomendar que FEDEXPOR, genere cuanto antes, un programa de mejoramiento de la imagen institucional frente a sus afiliados, esto, mediante programas específicos y concretos que atraigan la atención y generen mayores niveles de confianza en las capacidades organizacionales de FEDEXPOR.

Este programa de mejoramiento, debe estar reforzado con una amable atención a los afiliados que llegan a la organización, a más de ofrecer programas de capacitación, asistencia técnica, información, etc., no solo en el marco del proyecto de Fomento de Exportaciones, sino como servicios regulares de la institución.

Por otro lado, a nivel de los medios de comunicación, debe desarrollar un papel preponderante y orientador, más aun si tomamos en cuenta las circunstancias actuales. Es así, que consideramos que los niveles jerárquicos superiores de FEDEXPOR, manejen de manera permanente la relación con los medios de comunicación social.

Adicionalmente, el personal técnico de FEDEXPOR, debe contar con la capacidad suficiente, como para generar los documentos técnicos que las diversas circunstancias lo exijan, de tal forma que los niveles jerárquicos superiores, cuenten

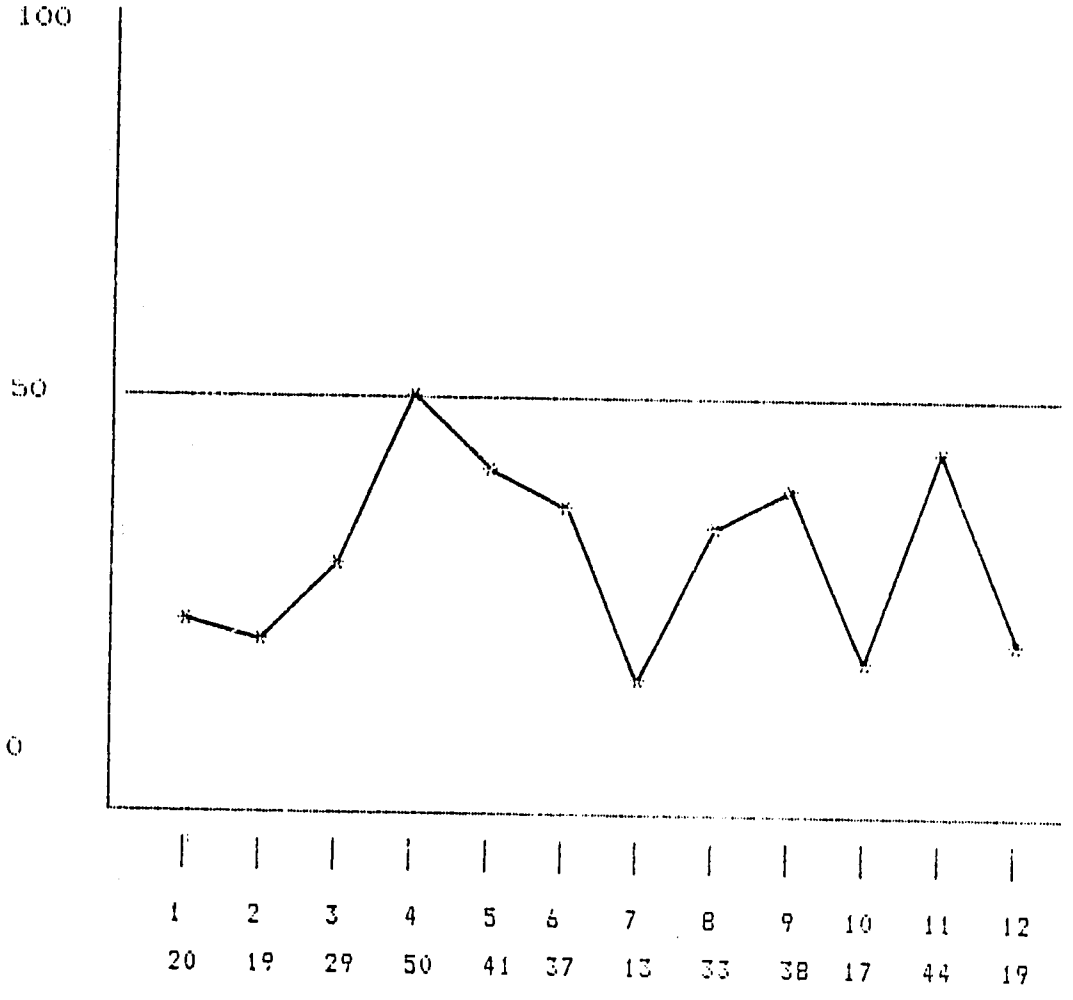
ASESOR

con los datos de manera oportuna.

ASESOR

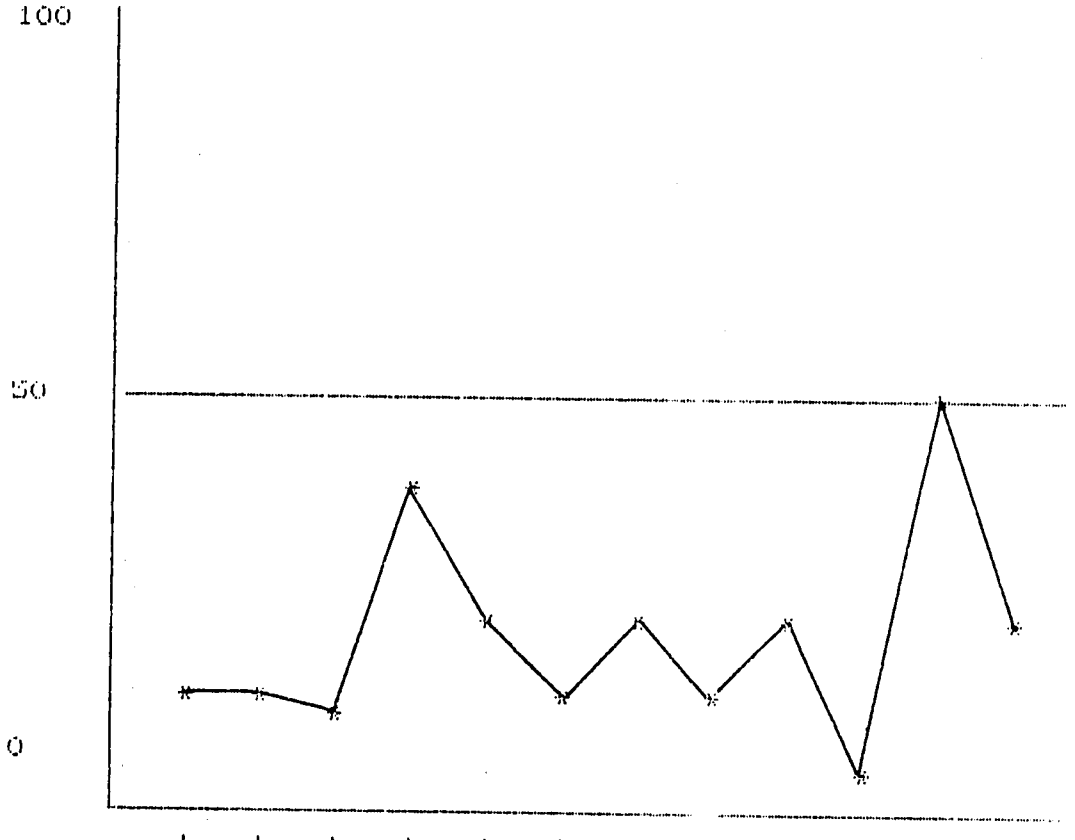
PERFILES DE ANDE

ORGANIZACION TOTAL



1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SITEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

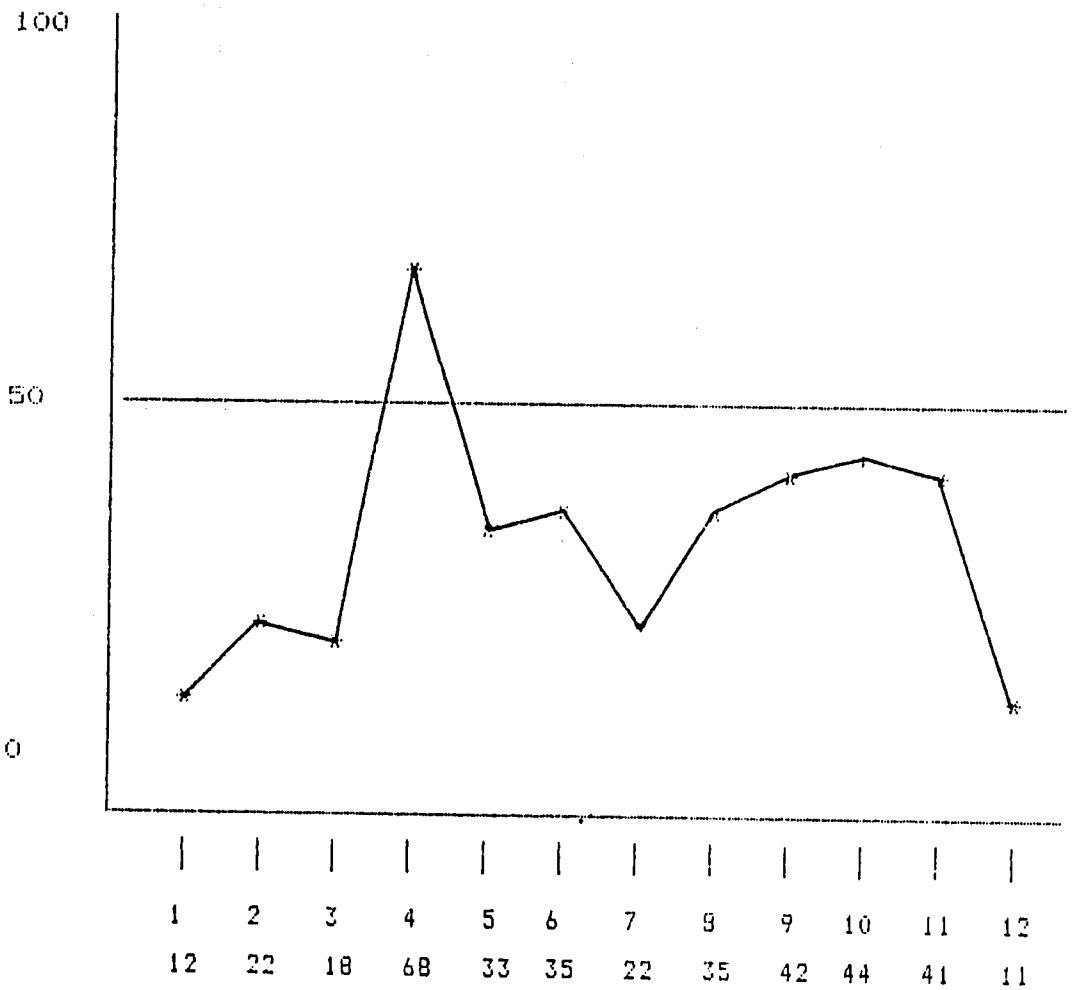
PRESIDENCIA



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
%	12	11	9	39	22	12	22	12	21	0	51	21

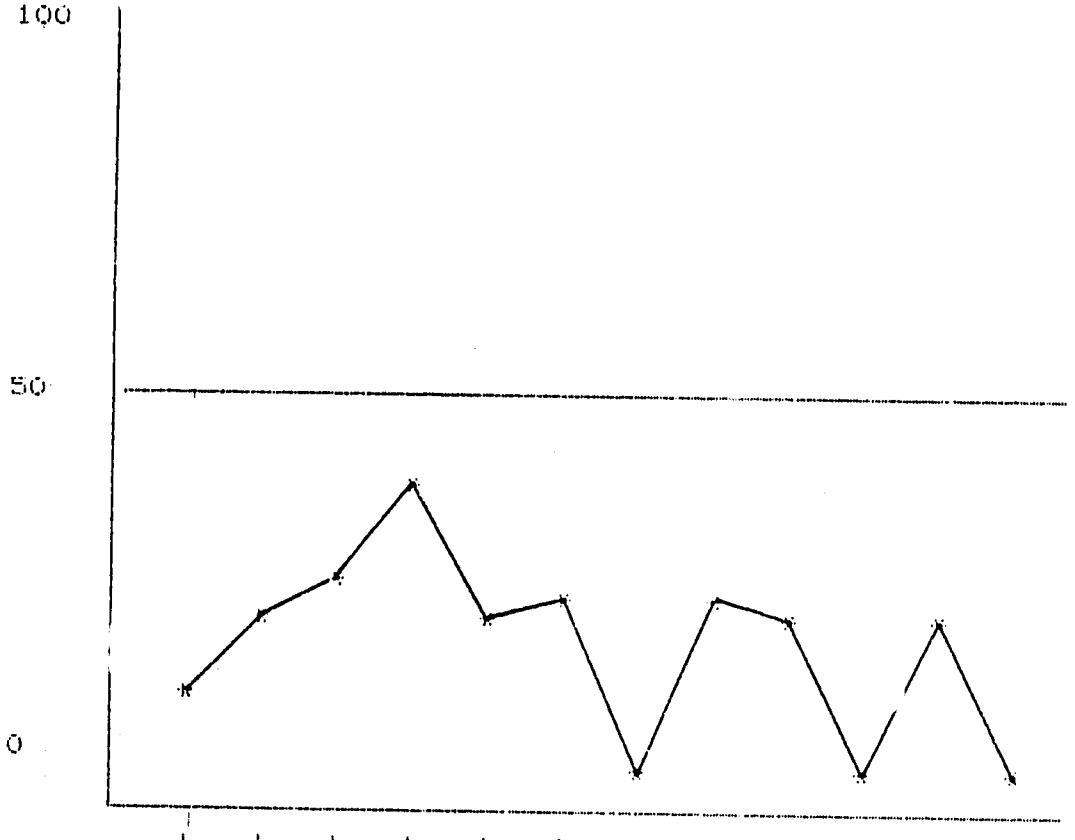
1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SITEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

DIRECCION EJECUTIVA



1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SISTEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSOFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

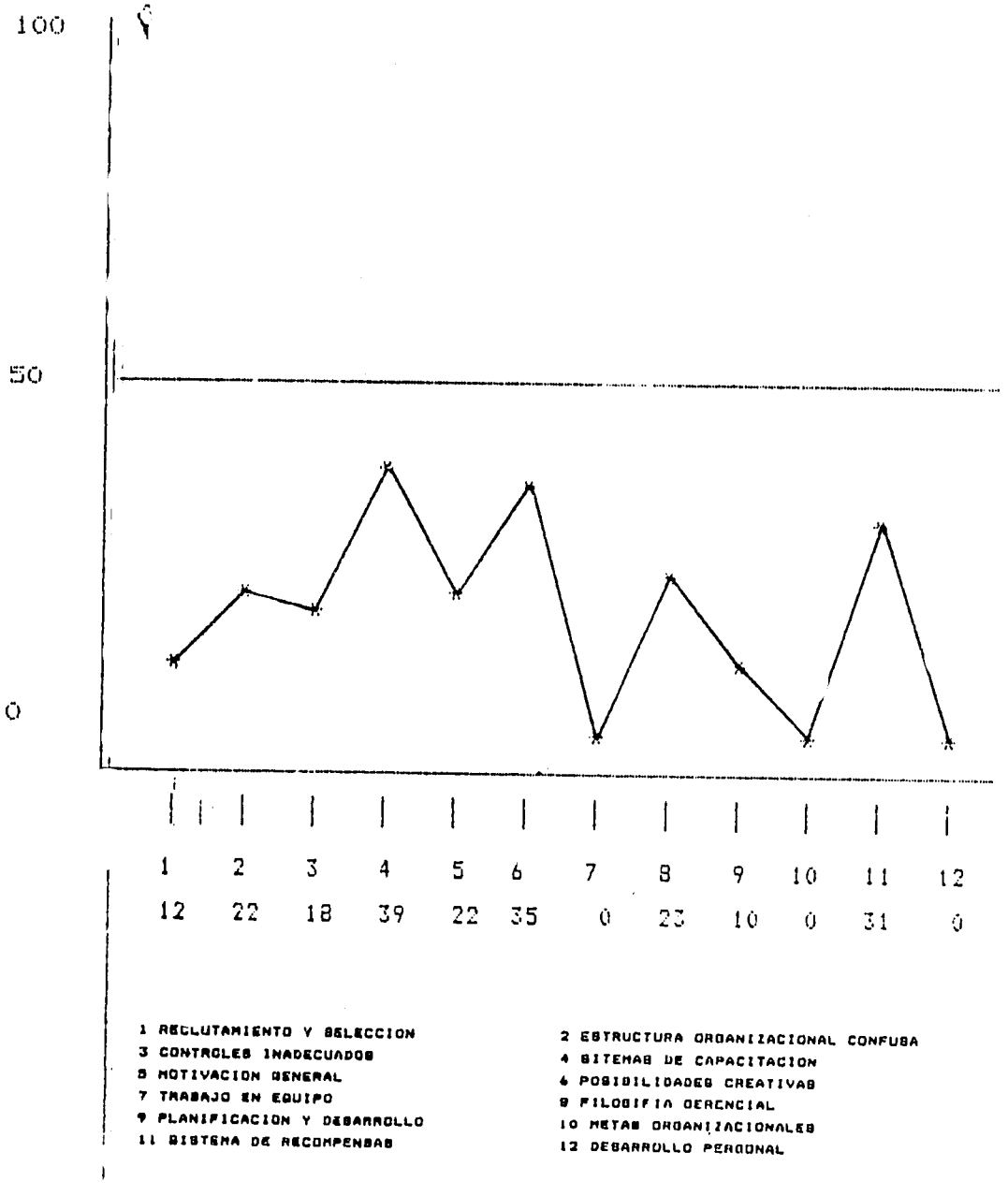
DIRECCION TECNICA



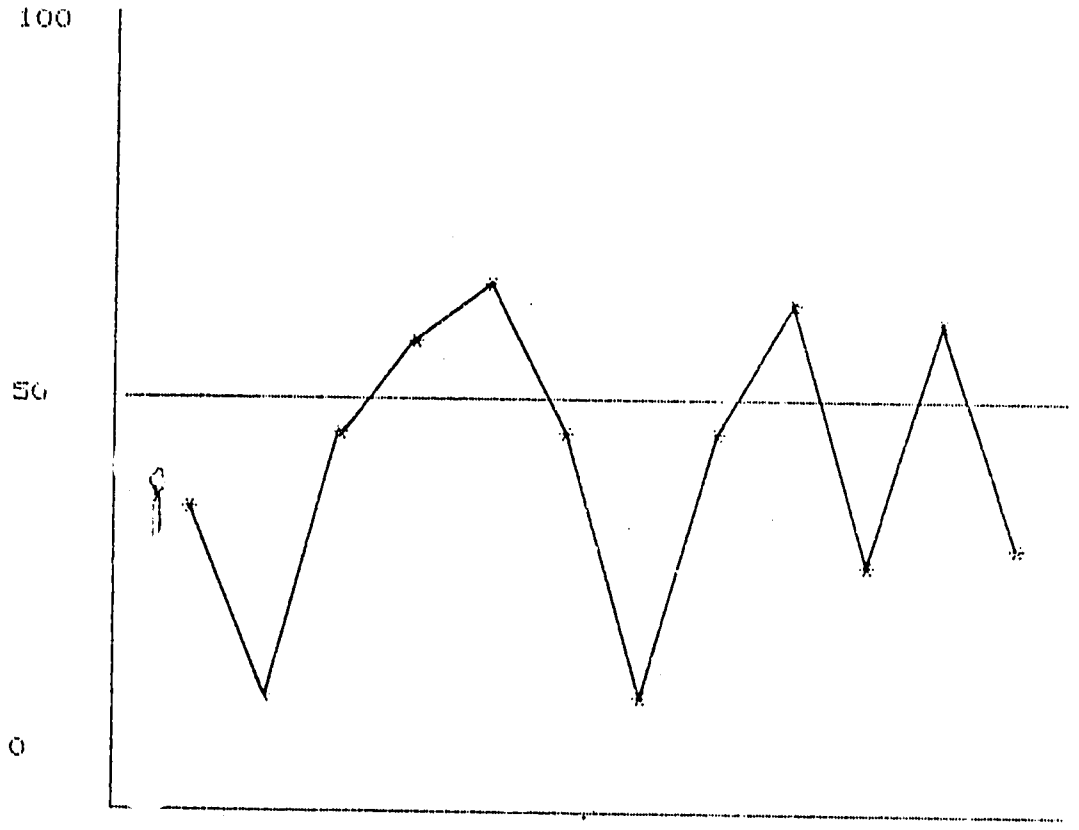
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12	22	27	39	22	23	0	23	21	0	21	0

1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SITEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSIFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

ASISTENCIA TECNICA



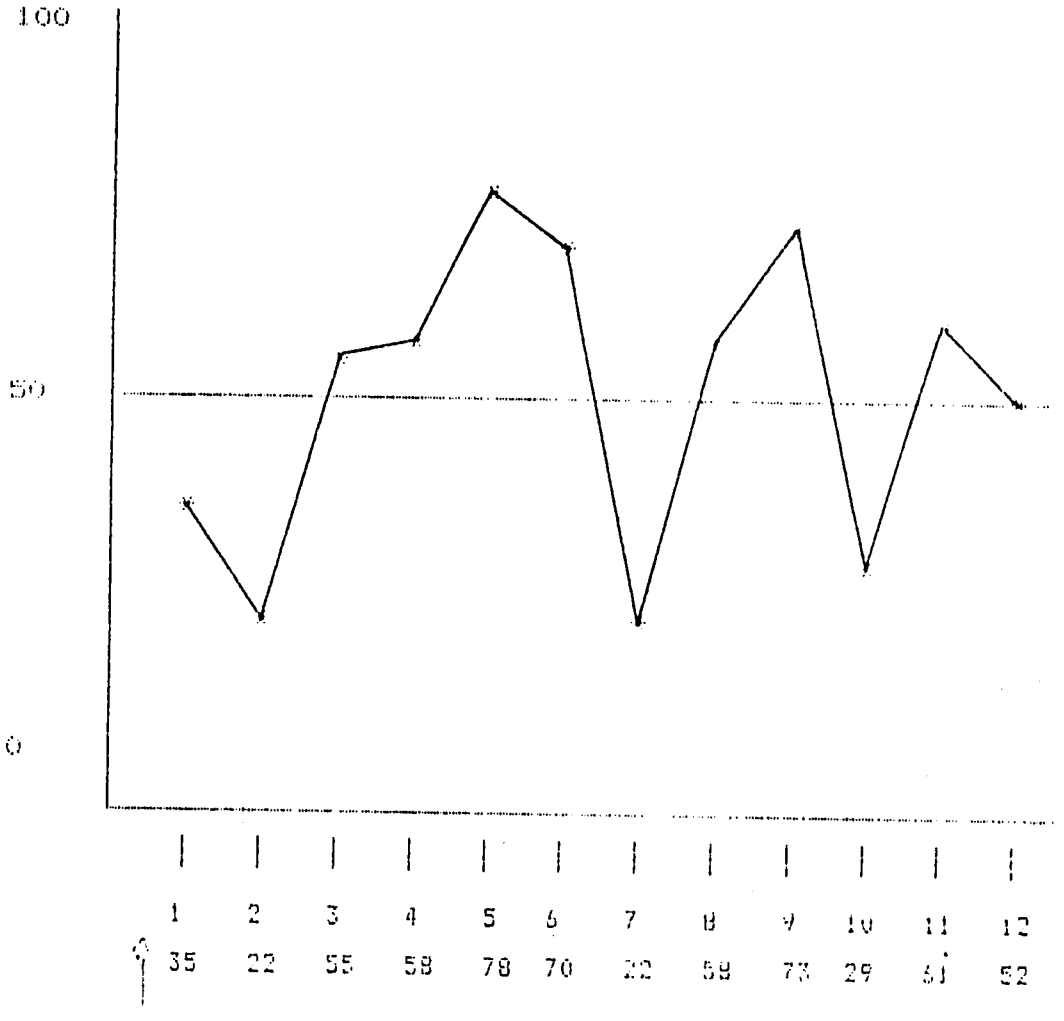
SECRETARIA



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
35	11	46	58	67	47	11	47	63	29	61	32

1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SISTEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FILOSOFIA GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

RECEPCION



1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUSA
3 CONTROLES INADECUADOS
4 SISTEMAS DE CAPACITACION
5 MOTIVACION GENERAL
6 POSIBILIDADES CREATIVAS
7 TRABAJO EN EQUIPO
8 FLEXIBILIDAD GERENCIAL
9 PLANIFICACION Y DESARROLLO
10 METAS ORGANIZACIONALES
11 SISTEMA DE RECOMPENSAS
12 DESARROLLO PERSONAL

ANALISIS DE RESULTADOS

AREAS IMPULSORAS

En el caso de ANDE, vemos que es una organización con una estructura más adecuada y con mayores niveles de motivación. Cuenta con 6 áreas impulsoras que son:

- Sistemas de selección adecuados.....20
- Clara estructura organizacional.....19
- Sistemas de control adecuados.....29
- Trabajo en equipo.....13
- Metas organizacionales.....17
- Posibilidades de desarrollo.....19

Las áreas que en ANDE son impulsoras del proceso organizacional tienen que ver mayoritariamente con aspectos estructurales y de procedimiento organizacional, así, se observa un proceso de selección adecuado de recursos humanos, que lleva a una positiva sensación interpersonal, dentro de una estructura organizacional clara, en la que se conocen cuáles son los límites de responsabilidad, lo que lleva a una sensación de positivos sistemas y mecanismos de control de tarea y evaluación de desempeño. Todo esto genera, no por elementos de amistad exclusivamente, sino principalmente por factores

estructurales una sensación y posibilidad de trabajar en equipo, interactuando positivamente entre las diferentes instancias de la organización, lo cual a su vez lleva a conocer cuáles son las metas de la organización y dentro de ellas lograr un positivo desarrollo profesional.

Como podemos ver, la articulación organizacional interna de ANDE lleva a una situación de positiva eficiencia organizacional con un clima y mural adecuados.

AREAS RESTRICTIVAS

Las principales áreas restrictivas de ANDE son las siguientes:

- Inadecuado Sistema de capacitación de su recurso humano.....50
- Motivación General baja.....41
- Posibilidades creativas.....37
- Filosofía Gerencial.....31
- Sistemas de planificación.....38
- Sistema de recompensas.....44

Del análisis de áreas restrictivas podemos ver

ASESOR

que no existe un sistema permanente de capacitación del recurso humano, llevando a una motivación baja.

Si bien el aspecto de filosofía gerencial se encuentra apenas pasado del límite, nos revela de una cierta tendencia hacia la centralización de las decisiones en los niveles jerárquicos superiores, lo que a su vez genera una sensación de pocas posibilidades creativas y escasa participación en los procesos de planificación y solución de problemas.

Finalmente, el sistema de recompensas es bajo, por lo que se debe generar mecanismos para que el personal se encuentre con una mejor sensación frente a las exigencias de la tarea y la organización.

El promedio general de motivación es de 30.00 lo cual nos dice de una organización adecuadamente orientada, con una positiva inclinación hacia la tarea. Esta organización presenta una desviación estandar de 12.21 lo que nos indica que existen diferencias internas en la apreciación general que se dá de la organización.

Asi mismo, para el caso de ANDE, creemos que se deben generar los cambios organizacionales en las áreas antes indicadas, de tal forma que se logre

171

ASESOR

un balance mucho más positivo llevando a la organización a nuevos y mejores niveles de eficiencia.

172

ASESOR

ANALISIS DE GESTION DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES

Con la serie de reuniones mantenidas en cada una de las instituciones involucradas en el proyecto, se logró definir con claridad el tipo de metodología que se está empleando en el Proyecto.

Dado que esta es una primera etapa de desarrollo del proyecto, vemos que, por lo manifestado por las distintas instituciones, se esperaba una difusión no mayor que la alcanzada, y en cambio una consolidación de mecanismos que garanticen lo más posible el éxito de los diferentes proyectos que se promuevan.

De esta manera, con la conformación de la Junta Asesora, el Grupo de Trabajo de Quito y Guayaquil y el soporte técnico y metodológico de FEDEXPOR y ANDE, se ha procedido primeramente a la identificación de mercados de exportación, por una parte, y por otra, a la promoción del Proyecto en una fase experimental de productos que no se habían cultivado en el Ecuador, de donde se está obtendiendo la información básica de costos, rendimiento de estos productos, aclimatación, necesidades de transporte, etc.

Todo esto, llevará a que los proyectos que se

173

promuevan cuenten con un riesgo menor, ya que existirá la suficiente información de lo que se puede producir en el país y se requiere en el extranjero.

Por cierto que en el caso de productos que ya existe experiencia de producción en el país, se ha procedido a promocionar , generar los contactos y mecanismos de exportación que se requieran.

La metodología empleada consiste básicamente en:

- Detectar el mercado.
- Realizar los estudios que se requieran.
- Ensayar cultivos con productores
- Conformar asociaciones y consorcios con productores conformados de manera legal.
- Brindarles asistencia técnica en los procesos de producción, cosecha, transporte y comercialización.
- Generar los procesos de capacitación que sean requeridos, incluído en este aspecto, la promoción y participación en férias y misiones comerciales.

De la evaluación realizada, vemos que el manejo metodológico del proyecto lo está llevando, tanto la Junta Asesora, como los Grupos de Trabajo de Quito y Guayaquil. Este es un aspecto, que en la

ASESOR

práctica lo hemos visto funcionando con mucha efectividad y con un alto grado de cumplimiento de la metodología descrita.

Parece interesante, que de esta manera se han visto involucradas una serie de instituciones de diferente índole, y de hecho con diferentes y variados grupos objetivos, todo lo cual ha dado amplitud al campo de cobertura y ha generado altos niveles de motivación y participación de los diferentes organismos.

De la información recogida a nivel de los empresarios ya constatamos que se aprecia e identifica tanto a Fedexpor como Ande en la ejecución e implementación del proyecto, y especialmente en lo referente a soporte técnico, pero adicionalmente, se reconoce la labor desplegada por los grupos de trabajo y la Junta Asesora, -por cierto que dentro de estas dos instancias están involucrados técnicos de FEDEXPOR y ANDE-, lo cual garantiza que los objetivos del Proyecto se están cumpliendo, principalmente por el seguimiento dado a una metodología que ha sido debidamente planteada.

Por otro lado, es interesante observar que la labor desarrollada por las financieras que están participando en el Proyecto, ha sido también de difusión, por cierto de manera muy coordinada y

175

próxima a la metodología planteada.

Adicionalmente, la labor de las financieras en el proceso de diagnóstico, asesoramiento y planteamiento de los proyectos ha sido muy eficiente. Logrando proyectos que por sí mismos garantizan un alto nivel de rendimiento y excelencia.

Cabe mencionar en este punto que el proyecto no sólo ha tenido un impacto positivo en los grupos primarios de vinculación, sino que, también ha repercutido a nivel de otros organismos gremiales como son las Cámaras de Agricultura, Comerico e Industria, las que han mencionado de manera especial la labor desplegada por ANDE y FEDEXPOR, como también de los técnicos del AID, de quienes se ve una especial dedicación y preocupación por el éxito del proyecto.

Se observa que la repercusión que ha tenido el proyecto y el grado de gestión implementado, principalmente por las dos instituciones ejecutoras ha generado la introducción de una nueva concepción, tanto de relación de los organismos gremiales con sus afiliados, como en los productores en lo que tiene que ver con una **NUEVA ACTITUD EMPRESARIAL.** La promoción realizada, si bien es promedio, sin lograr una difusión total, especialmente en lo que a

detalles se refiere, ha alcanzado a un grupo significativo de productores y empresarios.

Otro de los elementos que dentro del análisis de gestión se presenta de importancia, es el hecho de que el proyecto comienza a topar una área del país, que como se veía en la introducción de la evaluación, no ha sido exportadora, y ahora, gracias a este proyecto, puede incorporarse al proceso de exportación, lo cual de por sí genera ya procesos de desarrollo válidos para la sierra.

En resumen y para reforzar lo manifestado por los propios empresarios, la difusión y gestión desarrollada, ha generado la suficiente motivación e interés en los productores como para que en las próximas etapas, existan mas productores y empresarios que se vinculen de manera activa en el proyecto.

AREAS RESTRICTIVAS DE GESTION

Si bien lo desarrollado hasta el momento ha sido positivo, vemos sin embargo, que existen algunos elementos de tipo restrictivo que debe ser cambiado. Como primer punto, el hecho de que el proyecto ha comenzado a operar recientemente, plantea la necesidad de una extensión de sus

ASESOR

plazos para poder grantizar el éxito deseado.

Consideramos que tanto ANDE como FEDEXPOR, deben ser reforzados con personal técnicamente capacitado.

De lo que hemos podido observar, los empresarios distinguen solamente a dos personas de las instituciones ejecutoras: Dr. Antonio Terán y al Ing. Fernando Correa. Si bien esto es positivo ya que se fundamenta en su acción positiva y profesional, creemos que el proyecto debe contar con una base más amplia que solamente dos personas. Esto expandería los grupos atendidos, como también mejoraría la gestión de las dos organizaciones.

Por otro lado, lo desarrollado, tanto por ANDE, FEDEXPOR, FINANCIERAS y también el Banco Central, puede verse seriamente afectado de seguir produciendose retrasos en los desembolsos. Este aspecto, es sin duda el elemento más restrictivo que se ha encontrado en el Proyecto. Toda la gestión, puede perderse, en el momento que el empresario no logra obtener el recurso económico.

Así mismo, este factor puede bajar los niveles motivacionales y de compromiso de las distintas instituciones, ya que son estas, las que tienen

178

ASESOR

que afrontar las presiones que los empresarios e interesados ejercen cuando se demoran los desembolsos.

ASESOR

INDICADORES ESTADISTICOS DE GESTION

En base a datos comparativos de la muestra de empresarios que participaron en el proceso de evaluación del proyecto se establecen los siguientes indicadores estadísticos de gestión tanto de ANDE como de FEDEXPOR:

Existe un 37.93% de empresas que no han recibido ningún tipo de asistencia ni ayuda por parte de FEDEXPOR o ANDE mientras un 62.07% si ha recibido algún tipo de asistencia.

De aquellos que si han recibido algún tipo de asistencia el 44.44% ha sido para concurrir a ferias en Estados Unidos; 27.77% Asistencia técnica para cultivos, producción y/o comercialización; el 88.88% ha recibido información referente a mercado, consultas y orientación general de exportación y producción para exportación; el 11.12% en lo referente a mecanismos de otorgamiento y tramitación de crédito; ninguno ha recibido asistencia en el área de capacitación empresarial, ni para sus empleados y obreros.

ASESOR

La distribución geográfica de las empresas que han recibido algún tipo de asistencia de FEDEXPOR por el proyecto son lasi siguientes:

- Quito 50.00%
- Guayaquil 27.08%
- Machala..... 6.25%
- Ambato..... 6.25%
- Cuenca 4.17%
- Portoviejo..... 2.08%
- Manta 2.08%
- Bahía 2.08%

Distribución geográfica de las empresas que han recibido ayuda de FEDEXPOR Y ANDE en el área de financiamiento y asistencia para concurrir a ferias en Estados Unidos.

- Quito 50.00%
- Guayaquil 18.75%
- Cuenca 12.50%
- Ambato.....12.50%
- Machala..... 6.25%

De estas empresas, el 75% son afiliadas a FEDEXPOR, mientras que el 25% no lo son.

Distribucion geográfica de las empresas que han

181

ASESOR

recibido asistencia técnica para sus proyectos.

- Quito 30.46%
- Guayaquil .....[illegible].77%
- Cuenca ..... [illegible].69%
- Portoviejo..... [illegible].69%
- Manta ..... [illegible].69%
- Ambato..... [illegible].69%

De estas empresas, el 61.54% son afiliadas a FEDEXPOR, mientras que el 38.46% no lo son.

Distribución geográfica de las empresas que han recibido ayuda por el Proyecto en las áreas de mercado, información y consultas:

- Quito 46.15%
- Guayaquil 25.64%
- Ambato..... [illegible].69%
- Machala..... 7.69%
- Cuenca 5.13%
- Portoviejo..... 2.56%
- Bahía 2.56%
- Manta ..... [illegible].05%

De estas empresas, el 53.85% son afiliadas a FEDEXPOR y el 46.15% no lo son.

ASESOR

De esta serie de indicadores podemos ver que principalmente la actividad en lo que tiene que ver con el proyecto, se está centrando en la ciudad de Quito principalmente, y luego en la ciudad de Guayaquil, dispersándose en otras ciudades de la costa y de la sierra.

Es interesante sin embargo anotar que cobra mayor significancia el porcentaje de asistencia para proyectos en la ciudad de Guayaquil, lo que nos indica probablemente de la necesidad de implementar un centro debidamente organizado como ANDE o FEDEXPOR que cuente con un eficiente equipo de profesionales, de tal manera que otros aspectos, como información, consultas y asistencia, puedan ser cubiertos con la debida eficiencia en la región de la costa.

De esta serie de indicadores que hemos obtenido, más lo anotado anteriormente en lo que a gestión se refiere, vemos con claridad que la labor desearrollada tanto por FEDEXPOR como por ANDE, ha sido positiva, gracias a la cual el proyecto ha alcanzado un positivo nivel de cobertura y ejecución.

También la estructura operativa que ha sido implementada, en base a la Junta Asesora y a los Grupos de Trabajo, tanto de Quito, como de Guayaquil, ha permitido una operatividad

ASESOR

multidisciplinaria y organizacional, con la cual se han neutralizado otros elementos de índole organizacional que, eventualmente habrían podido obstaculizar la buena marcha del proyecto.

ASESOR

V. ANALISIS DE IMPACTO

185

ASESOR

V ANALISIS DE IMPACTO

IMPACTO DEL PROYECTO A NIVEL DE EMPRESARIOS

El análisis de impacto del proyecto que a continuación presentamos está basado en información de diferente índole obtenida por una parte, de las reuniones con empresarios y sujetos que se encuentran involucrados en el proyecto y por otra de fuentes secundarias de información del Banco Central del Ecuador.

Hemos considerado que los indicadores más importantes y válidos son:

- Generación de Empleo
- Incremento de Socios.
- Variaciones en el activo fijo de las empresas.

La evaluación de impacto se fundamenta en indicadores estadísticos como es el coeficiente de correlación que en este caso se ha obtenido mediante el análisis de la situación de las empresas "antes de participar en el proyecto y después". Bien vale decir que por lo reciente de su implementación efectiva, el análisis es

ASESOR

realizado con un número relativamente pequeño de empresas, no por ello menos válido o significativo. En realidad, desde que se puede comenzar a operar con crédito, es apenas desde diciembre de 1985. En todo caso y apesar de ser poco el tiempo, como veremos, existe ya un impacto positivo en lo que a estos indicadores se refiere.

A nivel de coeficientes de correlacion de los indicadores antes explicitados observamos los siguientes comportamientos:

	coef. r.	%
- Número de empleados	+ 0.49	31.18
- Número de obreros	+ 0.73	43.17
- Número de socios	+ 0.67	51.90
- Activos fijos	+ 0.89	56.32

Si analizamos los valores de los coeficientes de correlación, vemos que en todos los casos son positivos lo cual nos indica fundamentalmente que ha existido una variación positiva en cada uno de

ASESOR

los indicadores. De hecho podemos también ver que el porcentaje de variación es positivo.

El aspecto que más ha variado, desde que se inició el proyecto, es lo relacionado con activos fijos que tiene un coeficiente de correlación de 1.09 y un porcentaje de incremento de un 56.02.

El Área de crédito otorgado por el proyecto ha repercutido grandemente en este aspecto, a más de que existen compañías de reciente formación.

A su vez, resulta interesante observar el incremento en número de socios, ahora, más que antes, los empresarios se han decidido a invertir en la empresa agropecuaria del Cotacachi. Esto, sin duda es muy positivo y alentador en lo que a impacto del Proyecto se refiere.

Por otro lado ha exitido una incidencia positiva en lo que ha incremento de número de empleados y obreros se refiere: el Proyecto ha generado también puestos de trabajo.

De todos estos indicadores bien podemos decir que a nivel de los empresarios, sean estos productores agropecuarios o industriales, ha tenido el Proyecto un impacto positivo y ha introducido una serie de modificaciones positivas, ha repercutido en un verdadero

188

incremento de la inversión, existen más empresarios vinculados con los procesos productivos de bienes de consumo básico, han más puestos de trabajo tanto para los mandos medios como para el nivel de obreros, especialmente de un sector que no había tenido este tipo de incentivos como es el trabajador del campo, para quien la mayoría de oportunidades parecían desaparecer del campo y presentarse solamente en las grandes ciudades a nivel de la construccion y la industria. Con el Proyecto esta tendencia se ve modificada, aón en una fase primaria y pequeña, pero cierta: ahora existen posibilidades para el trabajador del campo.

Otro de los elementos que se debe recalrar, es el hecho de una introducción, a nivel del agricultor, de una "NUEVA MENTALIDAD EMPRESARIAL".

ASESOR

IMPACTO DEL PROYECTO A NIVEL DEL SISTEMA FINANCIERO

De la serie de reuniones mantenidas con las financieras que se encuentran participando en el proyecto, recogemos un elemento fundamental, manifestado por ellas: el hecho de que en los últimos tiempos la situación del sistema financiero se vió gravemente contraída por la falta de liquidez y reales posibilidades de otorgamiento de créditos. Sumado a esto, el que no existía en el país una línea de crédito real que apoye al sector de productores de bienes no tradicionales, que en medio de estos elementos, la existencia de este proyecto, es una real solución para las financieras y los productores, bien podemos decir que el impacto es positivo.

Adicionalmente, la comisión que las financieras reciben por los créditos otorgados, resulta, en la situación actual, una solución positiva y un apoyo al desarrollo de este sector de la economía. Así, si tomamos el monto total de créditos otorgados y desembolsados, vemos que las financieras se han beneficiado en aproximadamente 29'250.000,oo sucres.

Esta cifra, si tomamos lo corto del tiempo que el proyecto ha operado, es verdaderamente

10

significativa. Por otro lado, el proyecto les ha permitido incursionar en otros campos que hasta ahora no se había trabajado de manera sistemática y con reales posibilidades de servir a los productores agropecuarios.

EFECTO DE LOS CREDITOS APROBADOS

Los rubros financiados representan en su mayoría productos nuevos de exportación como son las flores, frutas y camarón de agua dulce entre otros. Como se observa en el anexo A3 se ha tomado una muestra de 5 de los proyectos financiados por el crédito de AID, la cual es una muestra representativa y suficientemente válida como para analizar los siguientes elementos:

Existe un promedio de financiamiento de alrededor de los US$ 166.206,oo; con lo que se espera generar US$ 431400,oo de exportaciones nuevas en el primer año de los proyectos. Esto significa que por cada dolar financiado, se estará exportando US$ 2.60 dólares, en tan sólo el primer año.

Información directa de las financieras indica que los proyectos generarán hasta un 40% adicional de exportaciones después del primer año. De tal manera que se puede proyectar que las

ASESOR

exportaciones para el tercer año pueden significar que por cada dolar financiado se exportará US$ 5.oo dolares.

La resultados del análisis nos indican que la relación de "costo/beneficio" también es positiva ya que por cada dólar de inversión existe 1.06 dolares de exportación en el primer año. Se calcula parael tercer año, que el costo/beneficio será de 1.41 dolares. Es importante anotar que estos datos estan basados en tan sólo una muestra, ya que el proyecto contempla financiar muchos más proyectos, y además cabe indicar que el impacto en la economía es multiplicador, por lo que, partiendo del supuesto de que se utilizaría toda la línea de crédito aprobada inicalmente (US$ 4'000.000,oo) se estaría exportando aproximadamente US$ 18'000.000,oo de dólares en un año, o cerca de US$ 55'000,000,oo en los tres del proyecto, lo cual nos dice que se estaría incrementando las exportaciones en un 5% adicional.

Si observamos la estructra de las exportaciones, indicadas en el anexo A1, vemos la importancia que cobra la posibilidad de exportación de los productos no tradicionales. Es claro que desde 1980 hasta 1985 el petróleo representaba el 66% de las exportaciones totales, el 22% estaba conformado por los productos "tradicionales". Los

142

ASESOR

productos no tradicionales registran un aumento de un 27% entre 1983 y 1985 pasando a representar un 11% de las exportaciones totales.

ASESOR

IMPACTO A NIVEL DE POLITICAS GENERALES

Si bien el proyecto se encuentra en una etapa realmente inicial por la serie de demoras que han existido, sin embargo de la evaluación realizada podemos ver que otro de los objetivos fundamentales que se habían planteado, también se está cumpliendo, y este es el de impacto a nivel de políticas, que los estudios de ANDE debían cumplir, a lo que, y solo a manera de ejemplo citamos, el efecto que ha tenido el estudio realizado por ANDE sobre uno de los elementos críticos del proyecto, que es el caso del transporte. Sus resultados fueron expuestos a nivel de gobierno, a lo que se ha producido una respuesta de compromiso y soluciones como son: el incremento en frecuencias de vuelo tanto de compañías nacionales como internacionales, con la finalidad de facilitar al exportador sus respectivas operaciones de transporte de productos. Así mismo, se han dictado nuevas políticas de transporte. Y los elementos que aún subsisten, han sido notificados por la Junta Asesora, a nivel de la Presidencia de la República.

Existe así mismo, un proyecto de ley de Fomento de la Agroindustria, el mismo que ha sido ya trnsmitido al ministro, quien ha asumido como un proyecto propio y se lo está impulsando de manera

ASESOR

que sus resultados se vean a corto plazo.

Por otro lado, en lo que a comercialización se refiere, se ha intervenido en lo relacionado con la Bolsa de Productos, y se ha tomado contacto estrecho tanto con el Ministerio de Agricultura, Iniap y otros organismos, de tal forma que exista un contacto permanente.

Cabe mencionar, que los estudios, foros y seminarios realizados por ANDE, han tenido adicionalmente un impacto secundario, en otra serie de organismos e instituciones, como también de empresarios que sin ser exportadores, se han interesado en el tema y están contribuyendo de manera activa al proyecto.

ASESOR

VI DIAGNOSTICO DE PRINCIPALES PROBLEMAS

ASESOR

VI DIAGNOSTICO DE PRINCIPALES PROBLEMAS

De lo que hemos podido analizar en esta evaluación vemos que existen algunas áreas especialmente importantes que requieren de atención para poder garantizar el éxito total del proyecto en el corto plazo. Estas áreas de problema que han sido detectadas tiene que ver con diferentes aspectos e instituciones involucradas. Su determinación es fruto tanto de las reuniones y conversaciones que se han mantenido, como del análisis general de los procesos de exportación en el país.

- Primeramente debemos manifestar, como ya fue presentado en el diagnóstico de las instituciones involucradas, que FEDEXPOR se encuentra en lo que a estructura y procesos organizacionales se refiere, en una situación de desbalance. Con una estructura organizacional inadecuada y con una imagen frente a los empresarios no muy clara en lo que a la oferta de servicios se refiere.

- Consideramos como otro punto de problema el hecho de que las dos instituciones cuentan con poco personal, por cierto con el que cuentan es

ASESOR

experimentado y de grandes capacidades profesionales, pero, sin embargo, siendo este un proyecto de grandes dimensiones, parece conveniente que se diversifique en un número más amplio de expertos, para lograr una mejor y más profunda difusión del proyecto. Creemos que en ANDE, se requeriría la presencia de otros técnicos que coadyuven en la detección de productores, como también en la difusión del proyecto en otras provincias.

- Una de las áreas más críticas que se presenta es la falta de experiencia o conocimientos de exportación que tienen los empresarios, por lo que muchas veces pueden afectar la buena marcha del Proyecto, ya sea porque envían muestras sin los debidos niveles de calidad o con otras deficiencias.

- La poca experiencia de nuestro país en lo que a exportación de productos frescos se refiere.

- Los bajos niveles de capacitación del obrero, especialmente en materia de producción agropecuaria.

- La inadecuada actitud que tiene tradicionalmente el agricultor en lo que a comportamiento empresarial se refiere.

ASESOR

- La poca experiencia que tiene el agricultor en cuanto a producción con calidad estandarizada se refiere.

- La inexistencia de organismos idóneos y programas adecuados que brinden eficientemente asistencia técnica al sector agropecuario.

- El escaso conocimiento de las condiciones del mercado de productos agropecuarios no tradicionales en el exterior.

- La falta casi total de una infraestructura adecuada para el almacenamiento de productos perecibles.

- La falta casi total de adecuados transportes nacionales, que garanticen una correcta manipulación de los productos, de tal forma que éstos no se estropeen en el viaje hasta los puertos de embarque.

- La poca coherencia en materia de políticas que incentiven de manera clara al sector agropecuario.

- La materia prima escasa y sin los debidos niveles de calidad.

- La existencia, especialmente en la sierra, de

ASESOR

pequeños lotes de terreno, en los cuales resulta difícil lograr altos niveles de rentabilidad, especialmente debida a la falta de una adecuada tecnificación y a precios bajos en el mercado nacional, dificultando la toma de riesgos por parte del pequeño productor.

- Una deficiente estructura de comercialización nacional de productos agropecuarios.

- La inexistencia de silos para el adecuado almacenamiento de productos perecibles.

- Uno de los elementos que de momento han afectado de manera crítica a la buena marcha del Proyecto, es la lentitud en los desembolsos de los créditos; aspecto que ha sido mencionado de manera sistemática por las financieras y los empresarios principalmente. Este aspecto a producido temor entre los empresarios, que habiendo sido aprobados sus proyectos, no han podido iniciar con las actividades de producción por la falta del recurso económico que no les ha sido entregado. Existe un cierto número de empresarios que han desistido de participar en la posiblidad de exportar, debido a que toma demasiado tiempo hasta que se cuente con el dinero.

Parece que los trámites y relación entre la AID y

ASESOR

el Banco Central no han facilitado la oportuna y pronta entrega del recuros económcios, factor sin el cual, el empresario no puede incorporase a un programa de esta naturaleza.

- El temor del empresario por la exportación, justamente basado en la serie de elementos antes indicados. Es así, que en las entrevistas, se manifestó con cierta freduencia este elemento como factor que limita a una amplia participación en el proyecto de exportaciones.

ASESOR

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con los distintos elementos que hemos presentado dentro de este informe de evaluación del proyecto, llegamos a elementos muy claros de conclusión de que el proyecto, si bien ha operado todavía en un período corto, por lo que muchos de sus resultados se podrán ver con el tiempo, sin embargo ha logrado niveles de impacto muy altos en diferentes rubros y aspectos.

Así, sin duda, el proyecto a constituído un elemento importante en lo que ha desarrollo institucional se refiere. No solo las dos instituciones -FEDEXPOR y ANDE- han sido reforzadas y beneficiadas. El proyecto ha repercutido en las Cámarás de la producción, instituciones financieras y economía general del país. Naturalmente, su impacto ha sido claramente visto a nivel de las empresas agropecuarias y agroindustriales, con crecimientos marcados en los rubros ya indicados.

El proyecto ha incorporado a un sector que hasta hace poco no era atendido por el sistema formal de crédito, ni por procesos de asistencia técnica sistemática tendiente a un mejoramiento de sus mecanismos de producción.

Así mismo, ha reforzado en una primera instancia

202

a las instituciones que pueden brindar una adecuada aistencia al sector como son FEDEXPOR y ANDE.

Y finalmente, el Proyecto abre las puertas para incorporar en la economía ecuatoriana a un sector de gran trascendencia e impacto como es el agro-exportador, con la peculiar característica en este caso, que es el de productos no tradicionales, lo cual lleva a ampliar el campo de producción y utilización del recurso natural renovable.

RECOMENDACIONES

Consideramos que a lo largo del informe de evaluación hemos podido presentar todos los elementos que intervienen en el proyecto, sin realizar juicios de valor sobre cada uno de ellos, factor que nos hemos reservado para el último, y que presentamos a continuación como sugerencias y recomendaciones.

Como bien ya se ha dicho, el proyecto ha alcanzado los objetivos inciales que se habían planteado, sin embargo, con la finalidad de garantizar su éxito debemos manifestar que hemos observado una relativa falta de definción de roles entre ANDE y FEDEXPOR, elemento que

ASESOR

consideramos importante de clarificarlo para las etapas sucesivas. Verdad es que esto, no ha constituido problema, principalmente por la actuación que ha tenido tanto el Grupo de Trabajo como la Junta Asesora.

Sin embargo, esto, puede llegar a constituir un elemento restrictivo dentro del proceso de desarrollo del proyecto, por lo que recomendamos definir con claridad los roles de cada una de estas dos instituciones dentro del proyecto.

Nuestra sugerencia se orientaría en el sentido de que ANDE por una parte se especialice en el campo de la asesoría, investigación e información indispensable para la marcha adecuada del proyecto. Esta institución cuenta en su historia con experiencia en el campo de la asesoría y la investigación. ANDE debería cubrir la serie de análisis de la situación de la economía que se requiere para una correcta y adecuada orientación. Así mismo, cuenta con una amplia experiencia en materia de capacitación, lo cual debería ser utilizado en el proyecto, especialmente en el campo de la capacitación empresarial. Por lo que ANDE debería ser reforzada con personal especializado, tanto para investigación como para capacitación.

Por otro lado FEDEXPOR es una organización que

ASESOR

cuenta ya con la debida experiencia en el campo de la asistencia especifica en materia de exportación, área que debería cubrir con especial énfasis. Asi mismo, debería constituirse en una organización supervisora y reguladora de lo que los empresarios exportan, con la finalidad de que exista el debido control de la calidad y empatia con las normas de exportación. Así, [illegible] debería contar con un personal especializado en este tipo de análisis de manera que pueda garantizar la calidad de los productos.

Otro elemento que consideramos debe ser revisado, analizado y resuelto a la brevedad es todo el proceso de trámite para la realización de los desembolsos, capaz de que la demora que hasta ahora se ha producido, sea superada. No es dable que un proyecto, habiendo sido aprobado en un plazo de máximo cinco semanas, se demore más de siete meses para recibir el dinero. Este es un punto sumamente grave y critico dentro del proyecto, que de mantenerse puede llegar a afectar seriamete a su marcha.

Este es un factor que ha sido mencionado con gran preocupación tanto por los empresarios, como por las financieras que son los que principalemente han visto el problema.

Recomendamos a este respecto la creación de un

205

ASESOR

fondo rotativo depositado en el Banco Central, que cubra una operación mínima de 3 meses; de los datos con que contamos, vemos que existe un promedio de US$ 160.000 dólares lo cual nos lleva a indicar que para una operación mínima de tres meses, se debería contar con un fondo de 1984 1'000.000 dólares en el Banco Central, el mismo que es reembolsado con la debida oportunidad, conforme lo solicite el Banco Central.

Por otro lado, el temor que manifiestan los empresarios en realción a participar en exportaciones, debe ser atendido mediante exposiciones ilustrativas y motivadoras, como también por el montaje de adecuadas estructuras, información y asistencia para que los empresarios puedan superar esta dificultad.

Finalmente, cabe especial mención en esta evaluación la labor desarrollada, conforme mencionan tanto los empresarios, financieras y demás personas relevantes que fueron entrevistadas, la participación de el Dr. [illegible] Terán y el Ing. Fernando Correa, quienes con un gran sentido y actitud dinámica han impulsado el proyecto desde las dos instituciones.

Sin quitar valor a lo anterior, sin embargo,

206

ASESOR

consideramos por otro lado, que es un factor que debe ser atendido, con el refuerzo de personal especializado, que coadyuve tanto en lo que tiene que ver con investigaciones y asistencia técnica, como con la promoción y difusión del proyecto.

Otro nombre que cabe mención especial es el del Sr. Giovanni de Choudens, técnico del MID cuyo aporte ha sido de especial valía y estimación por parte de diferentes grupos involucrados.

ASESOR

A N E X O S

EXPORTACIONES
1980-1985
(MILLIONES DE DOLARES FOB)

ANEXO I

CONCEPTO	1980	%	1981	%	1982	%	1983	%	1984	%	1985	%
TOTAL EXPORTACIONES	2481.2	100	2523	100	2324.9	100	2346.6	100	2626.9	100	2903.7	100
PETROLEO	1562.5	0.63	1709	0.68	1508.5	0.65	1733	0.74	1834.6	0.70	1926.5	0.66
PRIMARIO												
-PETROLEO CRUDO	1393.9		1560		1388.2		1639.2		1678.2		1924.6	
INDUSTRIALIZADOS												
-DERIVADOS DE PETROLEO	168.6		149		120.3		93.8		156.4		101.9	
TRADICIONALES	578.4	0.23	463.1	0.18	470.8	0.20	336.1	0.14	456	0.17	627.8	0.22
PRIMARIOS												
-BANANO	237		207.8		213.2		152.9		135.1		219.9	
-CAFE	130.4		105.8		138.7		148.6		174.7		190.8	
-CACAO	30.4		43.8		63		8.3		95.9		136.4	
INDUSTRIALIZADOS												
-ELABORADOS DE CACAO	180.6		105.7		55.9		26.3		50.3		78.7	
NO TRADICIONALES	279.7	0.11	274.5	0.11	278.7	0.12	251	0.11	301.9	0.11	320.8	0.11
PRIMARIOS												
-ATUN	2.4		1.3		2		1.5		2.5		5	
-PESCADO	5		2.8		3.7		1.6		2.5		4.3	
-CAMARON	56.8		77.5		122.3		175		159.8		156.4	
-ABACA	9.3		10.9		9		8.9		11.8		8.7	
-MADERA	13.7		12.3		10.1		7.2		4.3		3.7	
INDUSTRIALIZADOS												
-AZUCAR Y MELAZAS	48		17.1		0		0		16.9		8.2	
-CAFE ELABORADO	13.6		17.7		17.8		19.3		22		18.1	
-MANUF. DE METAL	9.2		6		5.1		1.5		2.2		2	
-QUIMICOS Y FARMACOS	4.5		5.5		5.5		5.3		7.4		3.6	
-HARINA DE PESCADO	32.4		40.1		54.2		10.3		35.5		53	
-ELABORADOS PROD. DEL MAR	57.4		58.7		47.1		15.7		28.4		51	
-ACEITE DE PESCADO	0		0		0		0		0		4.1	
-ARTEFACTOS DOMESTICOS	17.9		15.8		15.7		0.1		0		0.2	
-SOMBREROS	9.5		8.2		5.1		3.2		1.1		3.5	
OTROS	60.6	0.02	76.4	0.03	66.9	0.03	26.5	0.01	34.3	0.01	28.6	0.01

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ASESOR

ASESOR

EXPORTACIONES

ANEXO 2

ENERO-MAYO 1985-1986

(MILONES DE DOLARES FOB)

CONCEPTO	1985	1986	%
TOTAL EXPORTACIONES	1136	943.3	-0.20
PETROLEO	762.5	493.8	-0.54
PRIMARIO			
-PETROLEO CRUDO	712.3	464.1	
INDUSTRIALIZADOS			
DERIVADOS DE PETROLEO	50.2	29.7	
TRADICIONALES	231	286.8	0.19
PRIMARIOS			
-BANANO	95.2	112.9	
-CAFE	54.9	99.4	
-CACAO	49	35.8	
INDUSTRIALIZADOS			
-ELABORADOS DE CACAO	31.9	38.7	

210

ASESOR

CONCEPTO	1985	1986	%
NO TRADICIONALES	131.5	150.9	0.13
PRIMARIOS			
-ATUN	1.5	3.6	
-PESCADO	1.9	3.4	
-CAMARON	62.4	76.1	
-ABACA	3.6	3.2	
-MADERA	3.1	3.5	
INDUSTRIALIZADOS			
-AZUCAR Y MELAZAS	5.4	2.1	
-CAFE ELABORADO	6.1	11.8	
-MANUF.DE METAL	1.1	0.4	
-QUIMICOS Y FARMACOS	2.9	2.2	
-HARINA DE PESCADO	25.6	28.5	
-ELABORADOS PROD.DEL MAR	15.4	12.6	
-ACEITE DE PESCADO	1.2	1.9	
-ARTEFACTOS DOMESTICOS	0.0	0.0	
-SOMBREROS	1.3	1.6	
OTROS	11	11.8	0.07

ANEXO #3

EVALUACION DE CREDITOS APROBADOS
(MILES US$ DOLARES)

EMPRESA	PRODUCTO	INVERSION TOTAL	A.I.D.	PROYECCION EXPORT.	PROYECCION EXPOR. AÑO 3	EMPLEOS CREADOS
ECUAPETALOS	ROSAS	317097	171034	180000	244800	30
FLOPECER	ROSAS	316667	200000	350000	406000	33
ACUAPOLI	CAMARON DULCE	1061667	300000	800000	1120000	49
PSROINDUSTRIAS CANTACLARO	LILAS	273133	126667	427000	512400	31
FRANCISCO CARRILLO	TOMATE ARBOL	67933	33333	400000	600000	10
TOTALES		2036557	831034	2157000	2683200	153
PROMEDIO		407311.4	166206.8	431400	536640	30.6

PROYECCION DE EXPORTACIONES/ FINANCIACION A.I.D	2.60
PROYECCION DE EXPORTACIONES/ INVERSION TOTAL	1.05
CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES AL TERCER AÑO	1.34

FUENTE: FEDEXPOR, FINANCIERA IBEROAMERICANA

ASESOR

242