

PD-ABA-295

64312

**INFORME DE EVALUACION
FUNDACION SALVADOREÑA DE DESARROLLO ECONOMICO Y
SOCIAL (FUSADES)**

Contrato No. PDC-0085-I-00-6098-00,
Orden de Trabajo No. 61
Orden de Compra No. 519-0177-0-00-8563-00

Presentado
por:

DEVELOPMENT ASSOCIATES, INC.
2924 Columbia Pike
Arlington, VA 22204
Telephone: (703) 979-0100

Diciembre 1988

EL EQUIPO DE DEVELOPMENT ASSOCIATES

PHASE I

- HENRY A. SCHUMACHER, PhD Director del Equipo: Responsabilidad general de las interrogantes y coordinación del esfuerzo colaborativo del equipo. Análisis de FIDEX, DEES y FORTAS con Manuel Salsa.
- MANUEL SALSA Consultor en Asuntos Gerenciales: Evaluación de la viabilidad gerencial e institucional y sistemas financieros y crediticios de FUSADES. Análisis de FIDEX, DEES y FORTAS con el Dr. Schumacher. También colaboró con otros integrantes del equipo en asuntos de crédito y financieros.
- WILLIAM RHETT Consultor en Mercadeo: Evaluación de PRIDEX y coordinación de las interrogantes gerenciales en general.
- JUDE PANSINI, PhD Consultor en Micro y Pequeñas Empresas: Evaluación de PROPEMI y coordinación en asuntos gerenciales en general.
- DON BOSTWICK, PhD Consultor en Agroindustrias: Evaluación de DIVAGRO/RIEGO y coordinación en asuntos gerenciales en general.

PHASE II

- JAMES L. ROUSH Consultor en Asuntos Gerenciales: Ampliación del diagnóstico gerencial general (Capítulo 2) y finalización del informe.

RECONOCIMIENTO

El equipo de Development Associates desea agradecer al Sr. Henry Bassford, Director, USAID/El Salvador y su personal por su ayuda y apoyo en la ejecución del presente informe de evaluación.

El equipo desea agradecer en particular a los oficiales de proyecto, el Sr. James Stephenson y la Sra. Ana de Guth, por su orientación y asistencia. La Oficina del Sector Privado coordinó nuestros esfuerzos de investigación a través de la Sra. Ana de Guth, cuyos conocimientos de FUSADES, de su personal y del material informativo que pudo obtener fueron de un valor incalculable. Ella hizo arreglos para muchas de las entrevistas con la hábil asistencia de la Srta. Laura Fontín.

Nuestro recibimiento en FUSADES y el nivel de cooperación y asistencia que el equipo recibió durante el estudio, que tuvo una duración de cinco semanas, fueron excepcionales. Nuestro profundo agradecimiento al Lic. Eduardo Núñez, Director Ejecutivo de FUSADES, por su eficaz y eficiente coordinación de nuestro estudio de evaluación. Todos los directores de los programas, la Junta Directiva y los integrantes de las diversas Comisiones y Comités son merecedores de nuestro agradecido reconocimiento por haberse reunido con nosotros y proporcionado sus valiosas percepciones sobre las misiones, metas y logros de la Fundación, así como sus visiones del futuro.

Respetuosamente,

Henry A. Schumacher, PhD
Manuel Salsa
William Rhett
Jude Pansini, PhD
Don Bostwick, PhD
James L. Roush

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Página</u>
RECONOCIMIENTO.	iii
ACRONIMOS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	xii
CAPITULO 1: INTRODUCCION.	1
1.1 Propósito de la Evaluación.	1
1.2 ¿Qué es FUSADES?.	1
1.3 Interrogantes de la USAID/El Salvador	1
1.4 Interrogantes de la AID/Washington.	2
1.5 Metodología	2
CAPITULO 2: DIAGNOSTICO GERENCIAL GENERAL DE FUSADES.	4
2.1 ¿Qué es FUSADES?.	4
2.2 Cartera de la AID con FUSADES	6
2.3 Administración de Programas	7
2.3.1 Organización y Personal	7
2.3.2 Gerencia Financiera	8
2.3.3 Desarrollo y Ejecución de Proyectos	9
2.4 Impacto del Programa.	11
2.5 Sostenibilidad del Programa	12
2.6 Viabilidad de FUSADES	15
2.6.1 Interrogantes Planteadas por la AID/Washington.	15
2.6.2 Planificación Etratégica.	18
2.6.3 Algunas Opciones para Mejorar la Viabilidad Financiera de FUSADES	19
2.6.4 Algunas Observaciones Finales sobre la Viabilidad de FUSADES.	22
2.7 Diagnóstico General Sintetizado de FUSADES.	22
2.7.1 Hallazgos	23
2.7.2 Recomendaciones	24
CAPITULO 3: PROGRAMA DE FORTAS.	25
3.1 Estructura Organizativa	25
3.2 Sistema y Capacidad Gerencial	25
3.3 Eficacia del Programa	26
3.3.1 Servicios a Beneficiarios	28
3.3.2 Productividad y Eficiencia del Personal	29
3.3.3 Mercadeo del Programa de FORTAS	29

3.4	Sistema Financiero.	29
3.5	Impacto General	30
3.6	Opciones Programáticas.	30
CAPITULO 4: PROGRAMA DE DEES.		32
4.1	Estructura Organizativa	32
4.2	Sistema y Capacidad Gerencial	32
4.3	Eficacia del Programa	33
	4.3.1 Servicios a Beneficiarios	39
	4.3.2 Productividad y Eficiencia del Personal	40
	4.3.3 Mercadeo del Programa de DEES	41
4.4	Sistemas Financieros.	41
4.5	Impacto General	41
4.6	Opciones Programáticas.	42
CAPITULO 5: PROGRAMA DE FIDEX		44
5.1	Estructura Organizativa	44
5.2	Sistema y Capacidad Gerencial	44
5.3	Servicios a Beneficiarios	45
5.4	Sistema Financiero.	46
5.5	Impacto Potencial General	48
5.6	Opciones Programáticas.	49
CAPITULO 6: PROGRAMA DE PRIDEX.		50
	Metodología	50
6.1	Estructura Organizativa y Puestos Asignados	51
6.2	Sistema y Capacidad Gerencial	54
6.3	Eficacia del Programa	59
6.4	Sistemas Financieros.	67
6.5	Impacto General	68
6.6	Opciones Programáticas.	69
CAPITULO 7: PROGRAMA DE DIVAGRO		71
7.1	Introducción.	71
	7.1.1 Objetivos	71
	7.1.2 Historia.	71
7.2	Organización.	72
	7.2.1 Interna	72
	7.2.2 Nexos con PRIDEX y FIDEX.	74
	7.2.3 Nexos con el Financiamiento de Proyectos de la USAID	74

7.3	Sistema Gerencial	75
	7.3.1 Administración.	75
	7.3.2 Proyectos	75
	7.3.3 Investigación y Desarrollo.	76
7.4	Eficacia.	77
	7.4.1 DIVAGRO	77
	7.4.2 Relaciones con FIDEX y PRIDEX	81
7.5	Planes para el Futuro	82
	7.5.1 Organización.	82
	7.5.2 Proyectos	82
	7.5.3 Autosuficiencia	83
	7.5.4 Servicios de un Banco de Desarrollo	85
7.6	Hallazgos y Recomendaciones	85
	7.6.1 Hallazgos	85
	7.6.2 Recomendaciones	88
CAPITULO 8: PROGRAMA DE PROPEMI		89
	Introducción.	89
8.1.	PROPEMI en Contexto	89
	8.1.1 El sistema Informal de Crédito.	93
	8.1.2 Definición de "Micro"	94
	8.1.3 Definición de "Pequeño"	94
8.2	Gerencia.	95
	8.2.1 Aspecto Administrativo de la Gerencia	95
	8.2.2 Políticas y Programación.	95
	8.2.3 Personal.	96
8.3	Eficacia del Programa	96
	8.3.1 Mercadeo del Programa.	96
	8.3.2 Proceso de Solicitud de Préstamos.	98
	8.3.3 Criterios para la Aprobación de Préstamos.	99
	8.3.4 Contactos Iniciales.	100
	8.3.5 Sesiones Informativas sobre el Programa.	100
	8.3.6 Casos de Abandono en el Curso.	101
	8.3.7 Análisis del Curso	101
	8.3.8 Incumplimiento con los Préstamos	103
	8.3.9 Préstamos Concedidos	105
	8.3.10 Asistencia Técnica por Extensión	107
	8.3.11 Asesores: Proveedores de AT.	108

8.4	Sistema Financiero.	109
	8.4.1 Ingresos y Costos Operativos en 1987.	109
	8.4.2 Análisis de Punto de Equilibrio	110
	8.4.3 Solidez Financiera.	111
8.5	Impacto General	111
	8.5.1 Asistencia Técnica.	112
	8.5.2 Crédito	113
	8.5.3 Generación de Empleo.	114
8.6	Sostenibilidad.	114
8.7	Recomendaciones	116
8.8	Implicaciones de las Recomendaciones en Términos de Costos	118
	8.8.1 Programa de Otros Productos de Educación Empresarial y Servicios Comerciales	118
	8.8.2 Costos de Investigación y Seminarios.	119
	8.8.3 Reducción del Nivel del Segmento Blanco	119
	8.8.4 Una Dotación.	119

ANNEXES

A	Resúmenes de las Descripciones de Trabajo para la Evaluación	120
B	Cronología de la Relación FUSADES-USAID	124
C	Proyecciones de la Sostenibilidad de FUSADES	127
D	Cartera Agrícola	140
D-1	Situación Financiera al 31 de Agosto de 1988	
D-2	Impacto Económico y Social de los Proyectos Autorizados	

ACRONYMS

ANEP	Asociación Nacional de Empresas Privadas (National Association of Private Enterprises)
ARSP	Asociación para Riego del Sector Privado (Private Sector Irrigation Association)
ASA	Association Strengthening Activities (see FORTAS)
ASPENT	Asociación Salvadoreña de Productores y Exportadores de Productos no Tradicionales (Salvadoran Association of Producers and Exporters of Nontraditional Products)
BCR	Banco Central de Reserva (Central Reserve Bank)
BFA	Banco de Fomento Agropecuario (Agricultural Development Bank)
BH	Banco Hipotecario (Mortgage Bank)
BOS	Business Opportunity Survey
CACM	Central American Common Market
CBI	Caribbean Basin Initiative
C/CAA	Caribbean/Central American Action
CDG	Centro de Desarrollo Ganadero (Livestock Development Center)
CENCAP	Centro Nacional de Capacitación (National Training Center)
CENREN	Centro de Recursos Naturales (Natural Resources Center)
CENTA	Centro de Tecnología Agrícola (Center for Agricultural Technology - the MAG's Agriculture Research and Extension Agency)
CENTREX	One-stop documentation center for non-traditional exports and imports in the Ministry of Foreign Trade
CODEXI	Comisión para el Desarrollo de Exportación e Inversión (Commission for Export and Investment Development - a commission created in 1986, made up of high level public and private sector leaders, which is giving direction to the GOES' efforts to promote non-traditional exports)
COEXPORT	Corporación de Exportadores de El Salvador (Salvadoran Export Corporation - a private sector trade association of nontraditional agricultural and industrial exporters)

CORPREX	Corporación para el Desarrollo del Riego y Exportación Agrícola (Irrigation and Agricultural Export Development Corporation - a private sector irrigation association established in 1985)
DES	Department of Economic Studies (FUSADES)
DEES	Departamento de Estudios Económicos y Sociales (Economic and Social Studies Department of FUSADES)
DGRD	Dirección General de Riego y Drenaje (General Directorate of Irrigation and Drainage)
DIVAGRO	Diversificación Agrícola (Agricultural Diversification - a FUSADES program established in 1984)
ENA	Escuela Nacional de Agricultura (National School of Agriculture - a post-secondary public college of agriculture)
FENAPES	Federación Nacional de Pequeñas Empresas Salvadoreñas (National Federation of Small Enterprises)
FIDEX	Fomento de la Industria de Ensamble para la Exportación (Development of Assembly Industries for Export - a FUSADES program set up in 1986 to finance investments for industrial export projects)
FINATA	Financiera Nacional de Tierras Agrícolas (National Land Finance Institution)
FORTAS	Fortalecimiento de las Asociaciones Salvadoreñas (Association Strengthening Activities Program of FUSADES)
FUSADES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Salvadoran Foundation for Economic and Social Development)
FX	Foreign Exchange
GDP	Gross Domestic Product
GISO	General Information and Support Office
GOES	Government of El Salvador
IGN	Instituto Geográfico Nacional (National Geographic Institute)
ISRP	Industrial Stabilization and Recovery Project (519-0287)
ISTA	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (Salvadoran Institute of Land Reform)
JV	Joint venture

LC	Local Currency
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministry of Agriculture and Livestock)
MICE	Ministerio de Comercio Exterior (Ministry of Foreign Trade)
MIPLAN	Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (Ministry of Planning and Coordination for Economic and Social Development)
MOE	Ministerio de Economía (Ministry of Economy)
MOF	Ministerio de Finanzas (Ministry of Finance)
MOP	Ministerio de Obras Públicas (Ministry of Public Works)
NBCCA	U.S. National Bipartisan Commission on Central America
NTAP	Nontraditional Agricultural and Aquacultural Products
OA	Oficina de Agua (Water Office)
OCOPROY	Oficina Coordinadora de Proyectos MAG-AID (MAG-AID Project Coordinating Office)
ORE	Oficina de Recursos Especiales (Special Resources Office)
OSPA	Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (Agricultural Sector Planning Office)
PACD	Project Assistance Completion Date
PADF	Pan-American Development Foundation
PID	Project Identification Document
PP	Project Paper
PRIDEX	Programa de Promoción de Inversiones y Diversificación de Exportaciones (Program of Promotion of Investments and Diversification of Exports - a FUSADES program established in 1985 to promote investment and export of nontraditional products)
PROPEMI	Promoción de la Pequeña y Micro-empresas (Promotion of Small and Micro Enterprises - a FUSADES program established in 1985 to provide training and credit assistance to small scale enterprise)
PVO	Private Voluntary Organization

RIEGO Programa de Riego (Irrigated Agricultural Development - a FUSADES program established in 1985 to promote irrigated agriculture for the production of labor-intensive, high-value crops and processed products for export)

SCIS Sociedad para el Comercio y la Industria Salvadoreña (Salvadoran Society for Commerce and Industry)

TA Technical Assistance

TIPS Trade and Investment Promotion Services

UDES Union de Dirigentes de las Empresas Salvadoreñas (Association of Managers of Salvadoran Enterprises)

WMS Water Management Synthesis II Project

0540y/10.88

RESUMEN EJECUTIVO

¿QUE ES FUSADES?

FUSADES es una organización privada, no sectaria, sin fines de lucro, establecida en 1983 por más de 100 empresarios salvadoreños con el propósito de desarrollar actividades para promover el bienestar físico, intelectual, social y económico de la población salvadoreña dentro de un marco de libertad económica e individual. FUSADES es la entidad ejecutora para ocho proyectos de la USAID (o importantes componentes de los mismos).

FUSADES percibe su papel como uno en que desempeña dos funciones: la de un centro de investigaciones y la de un agente del desarrollo económico y social. El objetivo del centro de investigaciones es el de analizar sistemática y periódicamente la situación económica y social del país, y ofrecer soluciones a los principales problemas con que se enfrenta el país. El papel de agente del desarrollo lo desempeña proporcionando o facilitando el suministro de los servicios requeridos a:

- a) Productores del sector privado en los sectores blanco; y
- b) Patrocinadores de actividades de desarrollo social en el sector privado.

Un panorama general de la organización y programas de FUSADES se proporciona en el Capítulo 2. Una discusión detallada de cada uno de los programas de FUSADES se incluye en los Capítulos 3-8. Una cronología de la relación FUSADES-USAID se presenta en el Anexo B.

CARTERA DE AID CON FUSADES

Un listado de los proyectos para los cuales la USAID ha celebrado Convenios Cooperativos con FUSADES, con su situación actual, se ofrece en el Cuadro 1. El monto cumulativo de partidas comprometidas a partir de 1984 suma \$73.2 millones; los egresos cumulativos al 30 de septiembre de 1988 ascienden a \$17.5 millones.

IMPACTO DEL PROGRAMA

Tal como se indica en el Plan de Acción de la USAID, el fomento del crecimiento a largo plazo constituye una de las tres metas principales del programa de la AID. Dentro de dicha meta, dos objetivos interrelacionados tienen particular relevancia con respecto al programa de FUSADES: el fortalecimiento del sector privado y el fomento de las exportaciones no tradicionales. Para llevar a cabo estos objetivos, es necesario mejorar la relación entre los sectores privado y público, lograr que se efectúen algunos cambios en las políticas económicas del gobierno de El Salvador, y fomentar las actividades del sector privado.

Afortunadamente, ha habido una convergencia entre los objetivos de la AID y los de FUSADES, y las dos organizaciones han trabajado juntas para superar algunos de los serios obstáculos al logro de los objetivos antes mencionados. Tales programas de FUSADES como la actividad de pequeñas y microempresas han contribuido a un mejoramiento en las relaciones con el gobierno actual. En el espacio de cinco años, FUSADES ha podido presentar anteproyectos de ley al gobierno que han sido aprobados. Ha presentado al gobierno una estrategia para la rehabilitación económica y ha visto cómo gran parte de la misma se ha convertido en política.

FUSADES también ha fomentado una concientización social en el sector privado. Ha facilitado el esfuerzo de rehabilitación tras el terremoto de 1986. Ha promovido el establecimiento de tres fundaciones del sector privado con programas sociales en la educación (FEPADE), vivienda (HABITAT) y seguridad industrial (FIPRO). La Cámara Salvadoreña de Comercio está proporcionando capacitación técnica a empresarios de bajos ingresos. La Unión de Dirigentes de Empresas Salvadoreñas (UDES) ha emprendido programas de acción social.

Aunque los resultados aún no son impresionantes en términos de los niveles generales de las exportaciones, el crecimiento en las exportaciones no tradicionales generado por FUSADES ya ha alcanzado un nivel substancial y está

aumentando rápidamente. Los resultados proyectados hasta 1988 se muestran en el Cuadro 2, a continuación.

CUADRO 1

CARTERA DE FUSADES, 30/7/88

<u>No. PROY.</u>	<u>TITULO PROYECTO</u>	<u>CONVENIO INICIAL</u>	<u>MONTO AUTORIZADO</u>	<u>CUMUL. AL AF 88</u>		<u>FFAP ACTUAL</u>
				<u>COMPROM.</u>	<u>GASTADO</u>	
-----US\$ MILLONES-----						
0265	Diversificación Agrícola (Apoyo al Sector de Reforma Agraria)	1/85	3.8	3.8	3.6	7/88
0287	Recuperación y Estabilización Industrial	9/84	26.9	26.9	8.3	9/89
0303	Proyecto de Riego	8/85	13.4	13.4	1.3	8/90
0304	Pequeñas Empresas Urbanas	8/85	3.0	3.0	2.4	9/88
0316	Actividades de Fortal. de Asociaciones	7/85	1.9	1.9	1.4	5/89
0327	Desarrollo de Agroindustrias	9/87	20.0	17.9	0.1	9/92
0336	Iniciativas del Sector Privado	8/87	4.7	4.3	0.4	1/91
0323	Desarrollo de Zonas Libres	9/88	<u>5.0</u>	<u>2.0</u>	<u>--</u>	9/93
T O T A L E S			78.7	73.2	17.5	

Cuadro 2

RESULTADOS DEL CRECIMIENTO EN LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>Cumul.</u>
Divisas Generadas (\$ millones)	2.2	4.4	7.4	18.5	32.5
Nuevas Inversiones (\$ millones)	0.4	1.2	5.1	13.4	20.1
Empleos Generados (nuevos empleos)	1,266	1,134	2,634	4,266	9,300

Las proyecciones informales preparadas por FUSADES del total de exportaciones no tradicionales de 1988 a 1993 y la proporción que se espera alcanzar en base a las actividades patrocinadas por la Fundación se muestran en el Cuadro 3, a continuación.

Cuadro 3

PROYECCIONES DE EXPORTACIONES NO TRADICIONALES
(\$ Millones)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Total Exportaciones No Tradicionales	100	136	193	274	389	552
Incremento Anual	20	36	57	81	115	163
Incremento a Raíz de Actividades de FUSADES	8	14	24	40	59	75
Incremento de FUSADES como Porcentaje del Incremento Anual Total	40	39	42	49	51	46

SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

No se hizo mención alguna acerca de la sostenibilidad en ninguno de los planes para la evaluación contemplados en los Documentos de Proyecto que se elaboraron para los proyectos en la cartera de FUSADES. Entonces ¿por qué forma parte de la descripción de trabajo para la presente evaluación? En parte, sin duda, es porque la AID/W se ha vuelto consciente de la necesidad de interesarse en la sostenibilidad al momento de iniciarse los proyectos. En parte, algunos funcionarios de la AID podrían estar preocupados de que la USAID pueda estar poniendo demasiados huevos en una sola canasta -- asignando demasiados proyectos a una organización que no sólo es sumamente nueva sino también, posiblemente, políticamente vulnerable.

Aunque la AID debería interesarse, en términos generales, por la sostenibilidad de los programas a largo plazo, la situación en El Salvador con la cual ha estado tratando la USAID ha sido una en que las metas a corto plazo han tenido que ejercer un dominio. Fue necesario tratar de lograr una reanudación del crecimiento a largo plazo para ayudar a enfrentarse con la situación a corto plazo y esto tuvo que iniciarse en una situación de crisis. En fin, fue la sostenibilidad de la economía salvadoreña la que tenía la prioridad más alta, y fue imperativo avanzar con cualesquier mecanismos

estuvieran disponibles. Fue afortunado para la USAID que un grupo de empresarios del sector privado llegaran a más o menos las mismas conclusiones y pudieran organizarse para hacer lo que se necesitaba hacer -- lo que el gobierno de El Salvador no tenía la capacidad o disposición de hacer en esa coyuntura.

Hasta la fecha FUSADES ha demostrado una capacidad para ampliar su personal y modificar su organización según sea necesario para llevar a cabo actividades de la AID, y no existe motivo para creer que no pueda asumir algunas actividades adicionales, siempre y cuando la AID esté dispuesta a asumir virtualmente todos los costos -- tal como lo hace en la actualidad. Es poco probable que FUSADES tenga un problema de sostenibilidad bajo las condiciones actuales a menos que la AID dé la apariencia de estar distanciándose de la institución y por consiguiente plantee dudas acerca de su legitimidad.

Una de las interrogantes más importantes planteadas por la AID es ¿qué será de los proyectos de la AID en el período posterior a 1992 cuando, según se ha programado, se finalizará el financiamiento existente y actualmente proyectado de la AID? Aunque parecen existir ciertas opciones para sostener las actividades de la AID aun cuando el financiamiento de la AID para FUSADES ya no estuviera disponible, la solución preferida sería que FUSADES continuara sus programas sin tener que abandonar actividades.

VIABILIDAD DE FUSADES

En su prefacio al Informe Anual de 1987, el Presidente de FUSADES declaró que FUSADES debe alcanzar su autosuficiencia. El Director Ejecutivo ha dicho que la viabilidad financiera de FUSADES será tratada en el próximo seminario sobre planificación estratégica. Mientras tanto, PRIDEX ha elaborado un plan quinquenal, PROPEMI ha preparado un plan para lograr la autosuficiencia, y el Plan de Trabajo de FORTAS para 1988 contempla la elaboración de un plan para alcanzar la autosuficiencia.

La gerencia de FUSADES ha mencionado las siguientes posibilidades para disminuir los costos:

- a) Instalarse en su propio edificio y de esta manera economizar el costo de alquiler de tres edificios (\$120,000 en 1988);
- b) Lograr algunas eficiencias en las operaciones internas;
- c) Reemplazar algunos de los funcionarios con sueldos más altos con oficiales de nivel medio que actualmente están siendo capacitados para asumir puestos de alto nivel (presumiblemente en el marco cronológico de 1992).

Las posibles fuentes de ingresos adicionales que están siendo consideradas incluyen las siguientes:

- a) Cobrar por el uso del banco de datos/centro de información que está estableciendo DEES;
- b) Establecer el próximo año un centro de capacitación en FORTAS y la imposición de un cargo por los servicios;
- c) Aumentar las donaciones de los Miembros Patrocinadores (firmas);
- d) Intereses devengados de los programas de crédito;
- e) Aumentar las donaciones de las fundaciones locales;
- f) Una campaña especial de recaudación de fondos para la adquisición de un edificio propio;
- g) Reclutar más rápidamente los Miembros Fundadores;
- h) Establecer una cuota anual de afiliación para los Miembros Fundadores;
- i) Venta de publicaciones;
- j) Cobrar por los seminarios;
- k) Cobrar por los servicios de consultoría;
- l) Asumir participaciones patrimoniales, sea a cambio de servicios prestados o como parte de un proyecto de inversión promovido por FUSADES -- los aspectos legales de la participación patrimonial están siendo estudiados actualmente.

Aunque FUSADES debería procurar aumentar sus ingresos por servicios proporcionados, parece ser que las posibilidades más prometedoras para generar un aumento significativo en los ingresos son: (1) manejar una cartera mucho más grande de préstamos en que una mayor proporción de los préstamos sea de un plazo más corto; (2) establecer un fondo de dotación por un monto considerable.

La AID, al considerar la interrogante de la sostenibilidad de las actividades de FUSADES, debería reconocer que la introducción de nuevos cultivos y nuevas industrias y la modificación de actitudes con respecto al desarrollo por parte del sector privado y del gobierno normalmente requieren más de cinco años. Muchos proyectos gubernamentales no se vuelven autosostenibles al término de 10 años. Parece ser que se está aplicando una norma más estricta que lo normal en un ambiente militar-político-económico-social en que normalmente se esperaría una acción opuesta.

FUSADES se ha convertido en una organización capaz, dedicada al desarrollo económico y social de El Salvador, y la AID debería expresar su interés en asegurar que tenga la oportunidad de continuar desempeñando un papel significativo. Parece ser, sin embargo, que la AID está exigiendo que los escenarios relacionados con el flujo de efectivo demuestren una viabilidad total para 1992 como condición previa a la aprobación de donaciones adicionales. Esto parecería ser especialmente injusto en esta coyuntura porque disminuiría las oportunidades de lograr una capacidad de autofinanciamiento a mediano plazo.

Además, ha sido sólo recientemente que se ha planteado la interrogante de la sostenibilidad, y FUSADES está procurando responder a la misma. Por consiguiente, parecería lógico proceder con las nuevas inversiones en la forma en que se han programado para los próximos dos años y luego examinar de nuevo las proyecciones de flujo de efectivo y los logros alcanzados por FUSADES. Para ese entonces, FUSADES habrá completado su plan estratégico y habrá tenido tiempo para preparar una actualización anual del mismo; la situación político-militar en El Salvador habrá tenido una mayor evolución; las políticas económicas del nuevo gobierno se conocerán; y debería haber un cuadro más claro del impacto sobre El Salvador de las políticas de asistencia al exterior de la nueva administración en Estados Unidos.

Con respecto a los escenarios de flujo de efectivo (véase el Anexo C), el Escenario III, que probablemente sea el más realista, muestra un pequeño superávit en 1993. Por lo tanto, un esfuerzo de recaudación de fondos moderadamente exitoso por parte de FUSADES, especialmente si se iniciara en

1989, debería asegurar la viabilidad de la Fundación aun con la virtual eliminación del financiamiento de la AID más allá del que ya está programado.

RECOMENDACIONES

1. Que FUSADES y la AID trabajen juntas para mejorar la presentación de informes sobre la ejecución de los proyectos y establecer los tipos de información necesarios para evaluar el impacto de las diferentes actividades.
2. Que FUSADES y la AID trabajen juntas para liquidar los adelantos pendientes y efectuar cualesquier ajustes necesarios para minimizar los problemas en la conciliación de cuentas.
3. Que la USAID apoye a FUSADES, según sea apropiado, en el esfuerzo de éste por desarrollar y ejecutar un plan para alcanzar la autosostenibilidad.
4. Que la AID le su acuerdo a que los fondos de préstamo bajo el proyecto 0287 sean prestados para propósitos de capital de trabajo para la industria, tal como desde antes ha sido el caso para los préstamos agrícolas.
5. Que la próxima evaluación general de FUSADES se programe para 1990, fecha para la cual se habrán aclarado muchas de las variables con que se enfrentó el presente equipo de evaluación. Sería un momento apropiado para estudiar a fondo la interrogante de la sostenibilidad.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1 PROPOSITO DE LA EVALUACION

El propósito de esta evaluación fue el de hacer un repaso del impacto general de los programas de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) en términos de los objetivos originales establecidos en cada uno de los programas. Además, se revisaron los puntos fuertes y débiles de FUSADES en las áreas institucional, gerencial, financiera y técnica.

La evaluación analizó la capacidad de la Fundación para ejercer una sana administración y supervisión con respecto a los recursos de la AID, su capacidad gerencial para ejecutar los programas actuales, y su capacidad para asumir actividades nuevas. La evaluación incluye un examen a fondo de los proyectos de la USAID/El Salvador con FUSADES.

Véase el Anexo A para una copia de las descripciones de trabajo para la evaluación.

1.2 ¿Qué es FUSADES?

FUSADES es una organización privada, no sectaria, sin fines de lucro, establecida en 1983 por más de 100 empresarios salvadoreños con el propósito de desarrollar actividades para promover el bienestar físico, intelectual, social y económico de la población salvadoreña dentro de un marco de libertad económica e individual. FUSADES es la entidad ejecutora para ocho proyectos de la USAID (o importantes componentes de los mismos).

En el Capítulo 2 se presenta una vista panorámica de la organización y programas de FUSADES. Una exposición detallada de cada uno de los programas de FUSADES se incluye en los Capítulos 3-8. En el Capítulo 8 se proporciona una cronología de la relación FUSADES-USAID.

1.3 Interrogantes de la USAID/El Salvador

De suma importancia en la conceptualización actual de la USAID fueron las interrogantes acerca de la eficacia gerencial en cada programa, su capacidad para alcanzar la autosostenibilidad utilizando sus propios recursos, y su duración y viabilidad. Las interrogantes de la USAID fueron:

- ¿Hasta qué punto se ha incorporado la conciencia social a los programas?
- ¿Qué impacto tiene cada uno de los programas en la interrogante de la polarización política?
- ¿Cómo perciben las diversas empresas del sector privado a FUSADES?
- ¿Cuán eficaz es la asistencia técnica brindada a cada uno de estos grupos?

- ¿Cuál es el grado de satisfacción del cliente con los servicios de FUSADES y pagarán los clientes una proporción más grande de los costos de brindar estos servicios?

En resumen, la USAID quería una evaluación independiente de las condiciones actuales y del potencial para obtener un impacto más grande sobre los beneficiarios blanco si la AID aumentara el nivel de financiamiento y actividades programáticas. ¿En qué nivel debería finalizarse el apoyo de la AID? ¿Son adecuadas la actual estructura organizativa y capacidad gerencial para absorber no sólo el financiamiento actual sino un aumento en el mismo? ¿Cuál es el papel de FUSADES en la resolución de los problemas económicos y sociales del país y cómo puede interaccionar mejor con el gobierno actual y futuro?

1.4 INTERROGANTES DE LA AID/WASHINGTON

La interrogante clave para la AID/Washington fue la de determinar la capacidad global de FUSADES para entregar sus servicios a los beneficiarios blanco en este punto de la historia. Se han hecho numerosas evaluaciones y estudios de los diferentes programas dentro de FUSADES durante los últimos años y se han formulado muchas recomendaciones con respecto a la estructura y tipo de actividades.

Antes de aprobarse fondos adicionales para el Proyecto de Desarrollo de Zonas Libres Industriales y del Proyecto de Desarrollo de Agroindustrias, la AID/Washington quería tener una evaluación independiente de la institución general de FUSADES en la medida que se ajuste a la estrategia de la AID de aumentar las exportaciones, generar empleos, y estimular el sector empresarial de El Salvador. Por consiguiente, existía la necesidad de un análisis de los puntos institucionales fuertes y débiles a fin de determinar las probabilidades de éxito a largo plazo.

1.5 METODOLOGIA

El equipo de Development Associates, integrado por cinco miembros, dio inicio a la evaluación en San Salvador el 16 de mayo y presentó su informe en borrador el 15 de junio de 1988. En lo referente a políticas, el equipo trabajó bajo la dirección general del Oficial de Sector Privado y de los oficiales de proyecto de la USAID a cargo de los diversos componentes programáticos de FUSADES. Después de una semana de orientación sobre la documentación y reuniones con el Director Ejecutivo de FUSADES y el Director y otros funcionarios de la USAID, el equipo presentó su plan de trabajo, el cual recibió la aprobación de la Misión.

Los trabajos de campo comenzaron el 23 de mayo de 1988, con entrevistas y reuniones con el personal de FUSADES, las comisiones y los comités. Los beneficiarios fueron identificados tanto por el personal de la USAID como el de FUSADES y se hicieron arreglos para efectuar visitas a fin de celebrar reuniones con una muestra de estos beneficiarios en sus oficinas o lugares de trabajo. Los consultores asistieron también a reuniones del Comité de Préstamos y la comisión de FUSADES así como una reunión de la Junta Directiva.

El equipo sostuvo discusiones frecuentes sobre las interrogantes generales y fijó reuniones con algunas organizaciones y personas no incluidas dentro de la

familia de clientes de FUSADES y de los beneficiarios de la USAID. También se sostuvieron reuniones con el Comité Ejecutivo y miembros de la Junta Directiva con respecto al ambiente general y las prioridades para el futuro.

La estrategia del equipo fue la de identificar tanto a los usuarios como a los no usuarios de los servicios de FUSADES y evaluar el grado de satisfacción o no satisfacción, lo mismo que el grado de conocimientos acerca de la misión de FUSADES. Otra táctica fue la del observador callado en las reuniones y programas de capacitación y promoción, así como dentro de los procedimientos cotidianos en las oficinas. El equipo tenía una oficina formal establecida en el edificio principal de la Fundación dentro del Programa FORTAS. Además, se estableció una oficina informal con el programa PROPEMI. El equipo que trabajó con DIVAGRO, PRIDEX y FIDEX también pasó considerable tiempo dentro de sus respectivas oficinas ubicadas en el mismo edificio. La oficina de DEES estaba ubicada en una residencia y se pasó menos tiempo allí debido a los aspectos logísticos y la falta de corriente eléctrica durante las horas de la mañana.

Se efectuaron viajes de campo fuera de San Salvador para visitar las plantas procesadoras y empacadoras y las fincas experimentales de DIVAGRO. También se hicieron visitas fuera de la capital para entrevistar a clientes de PRIDEX en el negocio de las exportaciones. Algunos de estos viajes se efectuaron en compañía de miembros del personal de FUSADES y otros se efectuaron en forma individual por los consultores.

Después de estudiar el borrador del informe, la AID/Washington planteó interrogantes adicionales que se concentraban en la gerencia general de FUSADES, su situación financiera en 1992, y las perspectivas y opciones para su sostenibilidad. Se hicieron arreglos para una actividad de "Fase II" de conformidad con la cual el Sr. James Roush efectuó una visita a El Salvador del 6-19 de octubre de 1988 con el propósito de: hacer un repaso de la documentación de FUSADES y de la AID; llevar a cabo entrevistas con el personal de ambas organizaciones; redactar una revisión del Capítulo 2 del informe; y obtener los comentarios de la USAID y de FUSADES para ser incorporados en un informe final.

CAPITULO 2

DIAGNOSTICO GERENCIAL GENERAL DE FUSADES

Este capítulo proporciona una perspectiva general del manejo por parte de FUSADES de la cartera de actividades financiadas por la AID. También aborda las interrogantes de la viabilidad de FUSADES y la sostenibilidad de su programa. Concluye con un diagnóstico general sintetizado de FUSADES.

2.1 ¿QUE ES FUSADES?

FUSADES percibe su papel como uno en que desempeña dos funciones: la de un centro de investigaciones y la de un agente del desarrollo económico y social. El objetivo del centro de investigaciones es el de analizar sistemática y periódicamente la situación económica y social del país, y ofrecer soluciones a los principales problemas con que se enfrenta el país. El papel de facilitador para el desarrollo lo desempeña proporcionando o facilitando el suministro de los servicios requeridos a:

- a) Productores del sector privado en los sectores blanco; y
- b) Patrocinadores en el sector privado de actividades de desarrollo social.

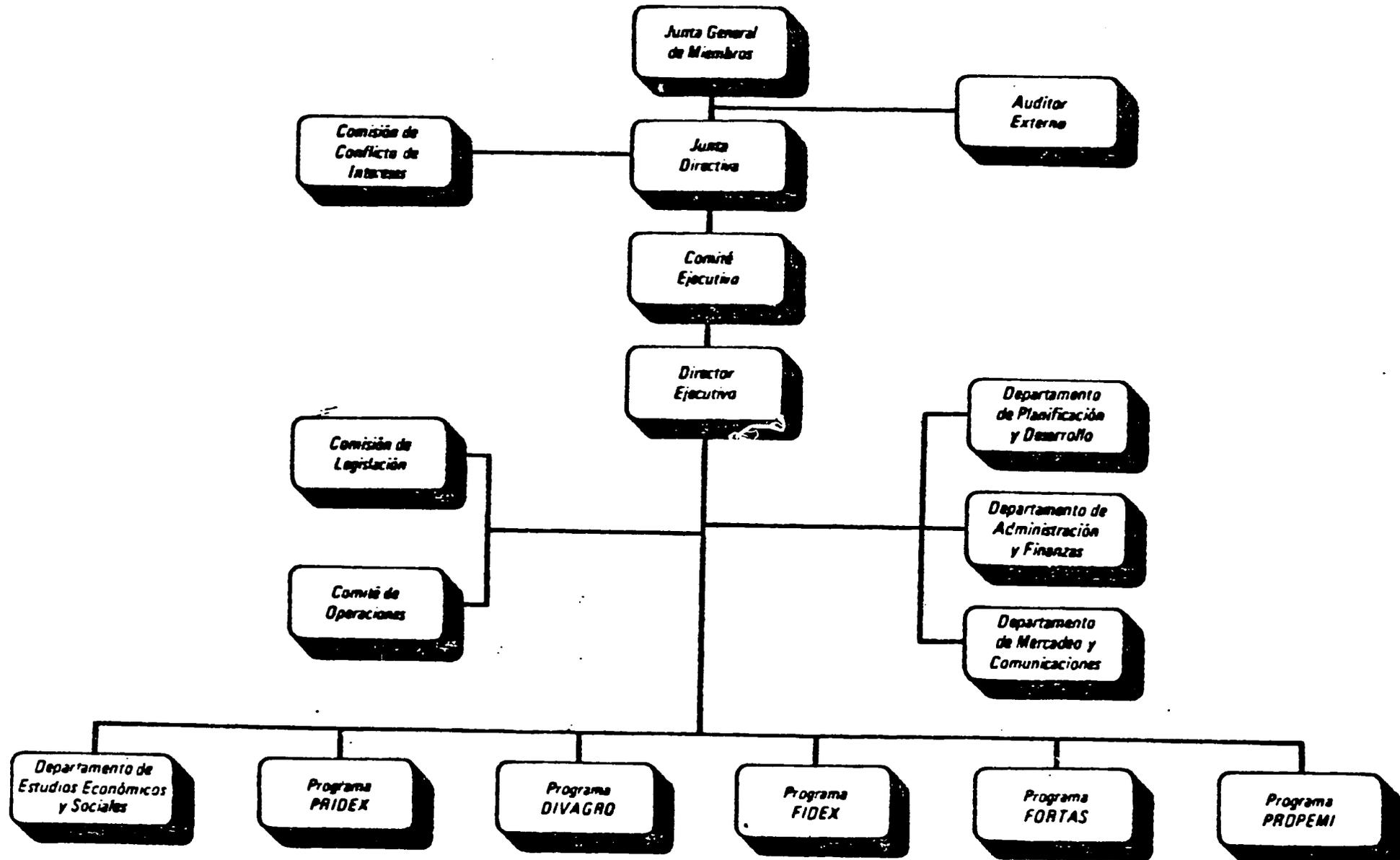
En la actualidad, los principales programas de FUSADES consisten de:

1. Actividades de investigación económica y social.
2. Un programa de promoción de intercambio comercial y de inversiones para facilitar la producción de artículos de exportación no tradicionales, tanto industriales como agrícolas.
3. Un programa de diversificación agrícola para fomentar la producción de productos agrícolas no tradicionales y la creación o expansión de las agroindustrias relacionadas.
4. Un fondo de inversión para las exportaciones que concede préstamos a productores o manufactureros de artículos de exportación potenciales, complementando de esta manera los servicios proporcionados por el programa de promoción comercial y de inversiones y el de diversificación agrícola.
5. Un programa de fortalecimiento de asociaciones el cual ha sido diseñado para ampliar la capacidad de asociaciones de empresas privadas para servir a sus afiliados mediante el suministro de información y asistencia técnica, especialmente con respecto a la promoción de exportaciones y el establecimiento de actividades de desarrollo social; y
6. Un programa de promoción de pequeñas y microempresas.

Aunque FUSADES inicialmente asignó una prioridad programática a su objetivo de servir como centro de investigación, desde el inicio se había previsto un papel más amplio para la Fundación. Sus estatutos, que fueron aprobados

FIGURE 2.1

ORGANIGRAMA GENERAL DE FUSADES



mediante el Decreto Oficial No. 71 del 22 de agosto de 1983, contemplaban la realización de las siguientes actividades:

- a) Analizar la situación económica y social del país, en forma periódica y sistemática.
- b) Fomentar el desarrollo de un sistema de libre empresa mediante la promoción de los principios y fundamentos del mismo.
- c) Formular programas específicos y promover su ejecución como forma de contribuir a la solución de los problemas de desarrollo económico y social.
- d) Brindar asesoría a entidades de los sectores público y privado para la solución de los problemas económicos y sociales del país.
- e) Promover la inversión de capital local y extranjero en actividades agrícolas, industriales, comerciales y de servicio.
- f) Concientizar al sector privado con respecto a los problemas nacionales y sus posibles soluciones.
- g) Organizar campañas nacionales para incorporar a los diferentes grupos de la población en el esfuerzo por superar los problemas de desarrollo económico y social.
- h) Promover la comunicación y comprensión entre los diferentes sectores nacionales a fin de facilitar la solución de los distintos problemas con que se enfrenta el país.
- i) Apoyar el mejoramiento de las relaciones salvadoreñas con otros países, especialmente entre los países de Centro América, y mejorar la imagen del país a nivel internacional.

Para una cronología de la evolución de la relación FUSADES-USAID, véase el Anexo B.

2.2 CARTERA DE LA AID CON FUSADES

Un listado de los proyectos para los cuales la USAID ha celebrado Convenios Cooperativos con FUSADES, y su situación actual, se presenta en el Cuadro 2.1. El monto cumulativo de partidas comprometidas a partir de 1984 suma \$73.2 millones; los egresos cumulativos al 30 de septiembre de 1988 ascienden a \$17.5 millones.

El financiamiento adicional para proyectos que se encuentra bajo consideración para ser comprometido entre esta fecha y 1992 incluye:

1. Un aumento de \$3 millones, para el programa de PROPEMI, proveniente del nuevo proyecto para pequeñas empresas (\$1 millón serán comprometidos en el Año Fiscal 1989; \$2 millones serán comprometidos en el Año Fiscal 1990); y

8-2172

2. Un suplemento de \$22 millones para el proyecto de Estabilización Industrial (0287), comprometiéndose \$13 millones en el Año Fiscal 1989 y el saldo restante el en Año Fiscal 1990.

CUADRO 2.1
CARTERA DE FUSADES, 30/7/88

No. PROY.	TITULO PROYECTO	CONVENIO INICIAL	MONTO AUTORIZADO	CUMUL. AL AF 88		FFAI ACTU
				COMPROM.	GASTADO	
-----US\$ MILLONES-----						
0265	Diversificación Agrícola (Apoyo al Sector de Reforma Agraria)	1/85	3.8	3.8	3.6 3.6	7/8
0287	Recuperación y Estabilización Industrial	9/84	26.9	26.9	8.3 10	9/8
0303	Proyecto de Riego	8/85	13.4	13.4	1.3 → 8	8/9
0304	Pequeñas Empresas Urbanas	8/85	3.0	3.0	2.4 2.6	9/8
0316	Actividades de Fortal. de Asociaciones	7/85	1.9	1.9	1.4 → 1.6	5/8
0327	Desarrollo de Agroindustrias	9/87	20.0	17.9	0.1 → 1.9	9/9
0336	Iniciativas del Sector Privado	8/87	4.7	4.3	0.4	1/9
0323	Desarrollo de Zonas Libres	9/88	5.0	2.0	-- 0	9/9
T O T A L E S			78.7	73.2	17.5 19.7	

2.3 ADMINISTRACION DE PROGRAMAS

Bajo esta sección serán tratadas las siguientes áreas: Organización y Personal; Gerencia Financiera; y Desarrollo y Ejecución de Proyectos.

2.3.1 ORGANIZACION Y PERSONAL

Los principales elementos de la reorganización de FUSADES de 1987 son tratados en la cronología en el Anexo B. La nueva estructura de FUSADES se refleja en el Diagrama 1 en la siguiente página. Podría ocurrir cierta medida de reestructuración adicional de FUSADES, sea como resultado del ejercicio de planificación estratégica actualmente encaminado o como respuesta a los cambios que podrían identificarse en el funcionamiento diario de la institución bajo la organización actual. Por ejemplo, puede encontrarse que

es más eficiente reubicar en DIVAGRO las actividades de promoción y del intercambio comercial e inversión agrícola.

A plazo más largo, el Director Ejecutivo contempla la posibilidad de una organización con tres componentes principales: el departamento de Estudios (DEES), un departamento de Desarrollo Económico y un departamento de Desarrollo Social. Para el futuro más inmediato, sin embargo, este funcionario prevé que se dará prioridad a la consolidación de la organización, al mejoramiento de la eficiencia interna, y al inicio de las actividades de capacitación de personal. El Consultor concuerda con esta análisis.

No ha sido fácil encontrar y mantener una estructura organizativa racional, dada la incorporación acelerada de nuevas actividades programáticas de la AID y el financiamiento de estas actividades a través de un número tan grande de proyectos. No obstante, la gerencia de FUSADES se ha desempeñado bien bajo las circunstancias. Ha evitado la sensación de flujo constante en la organización y al mismo tiempo ha demostrado tener la flexibilidad para reorganizar cuando haya sido necesario.

El personal de FUSADES se ha ampliado rápidamente para poder adaptarse a la expansión del programa. Aumentó de 14 empleados a finales de 1984 a 133 a mediados de 1988. Durante su expansión, FUSADES ha tenido que depender fuertemente de personal que proporciona asistencia técnica (AT) por contrato. Los costos de AT en 1988 son más del 30 por ciento más altos que los costos de salarios directos; disminuirán en 1989 porque algunos contratos de AT están por finalizarse a finales de 1988.

Debido a que la AID ha permitido que FUSADES pague sueldos competitivos, FUSADES ha podido contratar personal bien calificado. Esto ha sido de especial importancia durante este período de expansión acelerada del programa. Los niveles salariales pueden presentar un problema, sin embargo, cuando FUSADES tenga que asumir la responsabilidad de sus costos de personal, los cuales prácticamente son apoyados en la actualidad en un 100 por ciento por la AID.

2.3.2 GERENCIA FINANCIERA

Un equipo de la Inspectoría General (IG) de la AID revisó la organización de FUSADES y los proyectos de la AID para los cuales FUSADES tiene responsabilidad durante el período del 13 de julio al 15 de octubre de 1987. El equipo de la IG determinó que FUSADES contaba con controles y sistemas contables adecuados para la administración de los fondos de la AID. Consideraba que algunas de las actividades financiadas por la AID no cumplían con los reglamentos de la misma o con los convenios de proyecto, pero que esto se comprendía dado "el rápido crecimiento organizativo de FUSADES, la falta inicial de familiarización de ésta con los requisitos y procedimientos de la AID, el conflicto civil que existía en el país, el terremoto devastador de 1986, y otros obstáculos que impedían el desarrollo del sector privado."

Algunas de las interrogantes planteadas por el equipo de la IG involucraban criterios de juicio en base a una situación particular. La mayoría de éstas se han rectificado; sin embargo, dos puntos planteados por el equipo de la IG aún requieren de atención: el manejo de adelantos y la presentación de

informes sobre los proyectos (este último punto será tratado en la siguiente subsección).

Al momento de la visita del equipo de la IG, existían saldos por montos considerables correspondientes a adelantos que no se habían liquidado o justificado. Estas partidas se compusieron a satisfacción del equipo de la IG antes de finalizarse la revisión y no se emitió ninguna recomendación en este sentido. Subsiguientemente, el Jefe del Departamento de Administración y Finanzas de FUSADES presentó su renuncia y se produjo una vacante en este puesto antes de que se contratara un reemplazo. El reemplazo permaneció sólo cuatro meses y el puesto volvió a quedar vacante durante un período de cuatro meses. Un nuevo Jefe de Departamento con buenas credenciales fue contratado y comenzó a trabajar en octubre de 1988; durante el período interino, se ha producido una acumulación de acciones pendientes.

Durante este período de falta de continuidad, los adelantos no liquidados se han acumulado, y los registros de la Oficina del Contralor de la USAID arrojan saldos por más de \$1.17 millones en adelantos que debían haberse eliminado/justificado para el 30 de septiembre de 1988. Los registros del Contralor muestran un adelanto de \$1.4 millones efectuado a finales de 1987 que aún no ha sido justificado. Sin embargo, la correspondencia que se ha cruzado en este sentido indica que este punto será resuelto para el 31 de octubre. La liquidación de estos adelantos ha sido agravada por algunos errores en los registros del Contralor y algunas inconsecuencias aparentes entre los sistemas contables de FUSADES y el Contralor. El Contralor de la USAID está programando contratar asistencia a corto plazo para solventar todos los puntos pendientes con FUSADES; el Director Ejecutivo de FUSADES contratará a un ex-auditor de la AID para trabajar durante los meses de noviembre y diciembre de 1988 con el propósito de sincronizar el sistema de FUSADES con el de la USAID y resolver cualesquier problemas. El asunto de los adelantos y otros problemas potenciales en materia de gerencia financiera parecen estar próximos a resolverse.

El departamento de Auditoría Interna se organizó en febrero de 1988 y se nombró un Auditor Jefe. Manuales de procedimiento fueron preparados por la firma Price Waterhouse y aceptados por la USAID para las siguientes áreas: personal, administración, planificación, compras y contabilidad.

El departamento de auditoría efectuó visitas a cada proyecto en que se desembolsan fondos a fin de verificar que los fondos han sido desembolsados conforme al plan del programa. El cajero balancea diariamente todos los pagos a préstamos recibidos y se mantiene un control estricto.

2.3.3 DESARROLLO Y EJECUCION DE PROYECTOS

El departamento de Estudios de FUSADES ha sido de mucho valor para FUSADES y para la USAID como vehículo para desarrollar la información requerida para dar inicio a nuevos proyectos. Además, FUSADES ha tenido fondos disponibles bajo proyectos de la AID que pudieron utilizarse para contratar expertos para el inicio de nuevas actividades. Por consiguiente, la actuación histórica de FUSADES refleja un buen desempeño, especialmente en comparación con los proyectos manejados por el gobierno de El Salvador, con respecto al cumplimiento de las condiciones previas y el inicio de actividades una vez que se han celebrado los convenios. Las pocas excepciones han ocurrido cuando

FUSADES procuraba ayudar a alguna otra entidad a organizar la realización de una actividad de ejecución (por ejemplo, en la promoción de exportaciones y en el riego). Eventualmente, FUSADES asumía por su propia cuenta la actividad de ejecución, con buenos resultados.

FUSADES ha establecido una Comisión integrada por miembros voluntarios, para cada uno de sus programas. Cada comisión se reúne con frecuencia con el Director del programa para el cual tiene responsabilidad, a fin de revisar el progreso y ofrecer consejos sobre la forma de abordar cualesquier problemas que hayan surgido. La Comisión también revisa las propuestas para proyectos nuevos, los planes de trabajo anuales y trimestrales, los informes mensuales de ejecución sometidos a FUSADES y los informes trimestrales sometidos a la USAID, además de otras presentaciones programáticas. Los miembros de la Comisión han participado en talleres sobre planificación.

El sistema anterior tiene la ventaja de contar con recursos humanos adicionales fácilmente disponibles para los directores de los proyectos, y conviene, para efectos de la estabilidad institucional de FUSADES, contar con la participación de un número considerable de sus miembros. Sin embargo, no contribuye a la interacción entre departamentos; parece existir cierta segmentación de las actividades programáticas. La administración por parte de la USAID de la cartera de FUSADES se divide entre dos departamentos, lo cual también fomenta la segmentación.

Una forma para contrarrestar esta tendencia natural hacia la segmentación sería hacer que cada departamento revisara las presentaciones programáticas anuales de todos los demás departamentos. Quizás aún mejor sería que se celebraran dos revisiones semestrales con la participación de todos los directores de proyectos de FUSADES y todos los oficiales de proyecto de la AID. En una de las reuniones se podría abordar los planes de trabajo anuales y en la otra se podría enfocar las interrogantes de ejecución, los requerimientos en cuanto a presentación de informes, los calendarios de evaluación, el exceso de trabajo en lo que a documentación se refiere, etc.

El equipo de la IG encontró fallas en la presentación de informes sobre los logros efectuados bajo los proyectos y recomendó que la USAID, conjuntamente con FUSADES, "estableciera criterios uniformes y un sistema para la medición de los logros efectuados bajo los proyectos y la presentación de informes sobre los mismos." El Consultor de la Fase II, después de revisar los Planes de Trabajo de 1988, en que predominaba la uniformidad, no está convencido de que puedan o deban establecerse criterios uniformes para todas las actividades llevadas a cabo por FUSADES. Sin embargo, está de acuerdo con que necesita mejorarse la presentación de informes bajo los proyectos.

En general, los informes de FUSADES siguen un formato similar al plan de trabajo anual. A menudo son bastante largos, pero se concentran más en los aportes al proyecto que en los resultados; deberían cubrirse ambos puntos. Tal vez sería suficiente la presentación de informes en una base semestral con respecto a los resultados si dichos informes se sincronizaran con la preparación de informes por parte de la USAID para su revisión semestral de proyectos. Los datos con respecto a aportes probablemente tendrán que proporcionarse trimestralmente a fin de conformarse con las revisiones presupuestarias.

El programa de FORTAS es un ejemplo de un programa que puede proporcionar cantidades considerables de información cuantificada, pero el examinador no tiene idea alguna del impacto del programa. En base al Plan de Trabajo de 1988, uno llegaría a la conclusión de que el programa necesita de cierta dirección. Parecería lógico enfocar las actividades del programa hacia algunas asociaciones específicas en lugar de esperar, en gran medida, hasta que alguien solicite ayuda. El ejercicio de planificación estratégica debería establecer una mejor dirección para el programa de FORTAS.

2.4 IMPACTO DEL PROGRAMA

El impacto de los programas individuales administrados por FUSADES es tratado en cada uno de los capítulos sobre programas que siguen a continuación. En esta subsección se presentará una exposición del impacto del programa global.

Tal como se indica en el Plan de Acción de la USAID, el fomento del crecimiento a largo plazo constituye una de las tres metas principales del programa de la AID. Dentro de dicha meta, dos objetivos interrelacionados tienen particular relevancia con respecto al programa de FUSADES: la vivificación del sector privado y el fomento de las exportaciones no tradicionales. Para llevar a cabo estos objetivos, es necesario mejorar la relación entre los sectores privado y público, lograr que se efectúen algunos cambios en las políticas económicas del gobierno de El Salvador, y fomentar las actividades del sector privado.

Afortunadamente, ha habido una convergencia entre los objetivos de la AID y los de FUSADES y las dos organizaciones han trabajado juntas para superar algunos de los serios obstáculos al logro de los objetivos antes mencionados. La actitud del gobierno de El Salvador en 1983, cuando FUSADES se creó, era extremadamente "anti-sector privado". Existían sospechas de que FUSADES actuaba como "mampara" para el partido ARENA a pesar de sus objetivos y estatutos apolíticos.

Tales programas de FUSADES como la actividad de pequeñas y microempresas han contribuido a un mejoramiento en las relaciones con el gobierno actual, pero sería deseable que se produjeran mejoramientos adicionales. Sin embargo, en el espacio de cinco años, FUSADES ha podido presentar anteproyectos de ley al gobierno que han sido aprobados. Ha presentado al gobierno una estrategia para la rehabilitación económica y ha visto cómo gran parte de la misma se ha convertido en política. FUSADES ahora considera que su asesoría será bien recibida por el nuevo Presidente de El Salvador, independientemente del partido que gane las elecciones el próximo marzo.

Una manera de mejorar las relaciones entre el gobierno y el sector privado es inculcar en éste una conciencia social. Es difícil determinar la percepción del gobierno, o del público, acerca de la actitud del sector privado, pero claramente existe evidencia de un cambio en la misma. No sólo prestó ayuda FUSADES durante el terremoto de 1986, sino también apoyó y facilitó el establecimiento de tres fundaciones del sector privado en el mismo año (FEPADE, HABITAT, y FIPRO) con programas sociales en la educación, vivienda y seguridad industrial, respectivamente. La Cámara de Comercio e Industrias de El Salvador está proporcionando capacitación técnica a empresarios de bajos ingresos. La Unión de Dirigentes de Empresas Salvadoreñas (UDES) ha emprendido programas de acción social. Las primeras actividades involucran la

instalación de casetas techadas en la paradas de buses y receptáculos para la basura.

Aunque los resultados aún no son impresionantes en términos de los niveles generales de las exportaciones, el crecimiento en las exportaciones no tradicionales generado por FUSADES ya ha alcanzado un nivel substancial y está aumentando rápidamente. Los resultados proyectados hasta 1988 se muestran en el Cuadro 2.2, a continuación.

Cuadro 2.2

RESULTADOS DEL CRECIMIENTO EN LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>Cumul.</u>
Divisas Generadas (\$ millones)	2.2	4.4	7.4	18.5	32.5
Nuevas Inversiones (\$ millones)	0.4	1.2	5.1	13.4	20.1
Empleos Generados (nuevos empleos)	1.266	1,134	2,634	4,266	9,300

Las proyecciones informales preparadas por FUSADES del total de exportaciones no tradicionales de 1988 a 1993 y la proporción que se espera alcanzar en base a las actividades patrocinadas por la Fundación se muestran en el Cuadro 2.3.

Cuadro 2.3

PROYECCIONES DE EXPORTACIONES NO TRADICIONALES
(\$ Millones)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Total Exportaciones No Tradicionales	100	136	193	274	389	552
Incremento Anual	20	36	57	81	115	163
Incremento a Raíz de Actividades de FUSADES	8	14	24	40	59	75
Incremento de FUSADES como Porcentaje del Incremento Anual Total	40	39	42	49	51	46

2.5 SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

No se hizo mención alguna acerca de la sostenibilidad en ninguno de los planes para la evaluación contemplados en los Documentos de Proyecto que se elaboraron para los proyectos en la cartera de FUSADES. Entonces ¿por qué forma parte de la descripción de trabajo para la presente evaluación? En parte, sin duda, es porque la AID/W se ha vuelto consciente de la necesidad de interesarse en la sostenibilidad al momento de iniciarse los proyectos. En parte, algunos funcionarios de la AID podrían estar preocupados de que la USAID pueda estar poniendo demasiados huevos en una sola canasta -- asignando demasiados proyectos a una organización que no sólo es sumamente nueva sino también, posiblemente, políticamente vulnerable.

Aunque el consultor está de acuerdo con que la AID debería interesarse, en términos generales, por la sostenibilidad de los programas a largo plazo, la situación en El Salvador con la cual ha estado tratando la USAID ha sido una en que las metas a corto plazo han tenido que ejercer un dominio. Fue necesario tratar de lograr una reanudación del crecimiento a largo plazo para ayudar a enfrentarse con la situación a corto plazo y esto tuvo que iniciarse en una situación de crisis. En fin, fue la sostenibilidad de la economía salvadoreña la que tenía la prioridad más alta, y fue imperativo avanzar con cualesquier mecanismos estuvieran disponibles. Fue afortunado para la USAID que un grupo de empresarios del sector privado llegaran a más o menos las mismas conclusiones y pudieran organizarse para hacer lo que se necesitaba hacer -- lo que el gobierno de El Salvador no tenía la capacidad o disposición de hacer en esa coyuntura.

Aún cuando se reconoce la sabiduría de la decisión de la USAID de aprovechar fuertemente la existencia de FUSADES en el período entre 1984 y 1987, sigue siendo válido preguntar si es conveniente agregar nuevas actividades a la cartera de FUSADES en esta oportunidad. Las interrogantes pertinentes parecen ser: 1) ¿Tiene FUSADES la capacidad de manejar bien un número más grande de actividades? 2) ¿Existe un peligro de que FUSADES pudiera cerrar sus operaciones y dejar en el aire las actividades de la AID? 3) ¿Existe alguna alternativa?

Hasta la fecha FUSADES ha demostrado una capacidad para ampliar su personal y modificar su organización según sea necesario para llevar a cabo actividades de la AID, y no existe motivo para creer que no pueda asumir algunas actividades adicionales, siempre y cuando la AID esté dispuesta a asumir virtualmente todos los costos -- tal como lo hace en la actualidad. Si la actividad nueva no se relacionara bien con las actividades existentes, es probable que su absorción por parte de FUSADES resultaría más costosa, y por consiguiente sería apropiado explorar otras alternativas.

En vista de que la AID está absorbiendo virtualmente todos los costos de las actividades que está llevando a cabo FUSADES, la probabilidad de que FUSADES cierre operaciones parece ser remota. Aunque los acontecimientos políticos podrían obstaculizar las operaciones de FUSADES, esto parece ser mucho menos probable en la actualidad que en los días iniciales del programa. Existen dependencias del gobierno actual que han trabajado con, y han utilizado, los estudios y propuestas de FUSADES. El candidato a Presidente de cada uno de los principales partidos está más favorablemente dispuesto hacia el sector privado que el incumbente. FUSADES necesitará continuar manteniendo su postura apolítica, especialmente durante la próxima campaña política. La dirección de FUSADES parece estar totalmente consciente de la necesidad de apartarse del todo de la política partidista.

Es poco probable que FUSADES tenga un problema de sostenibilidad bajo las condiciones actuales a menos que la AID dé la apariencia de estar distanciándose de la institución y por consiguiente plantee dudas acerca de su legitimidad.

La interrogante más difícil planteada por la AID es ¿qué será de los proyectos de la AID en el período posterior a 1992 cuando, según se ha programado, se finalizará el financiamiento existente y actualmente proyectado de la AID? La forma en que se ha planteado la interrogante sugiere que la continuación de

las actividades de los proyectos radica exclusivamente en la capacidad de FUSADES de asumir la responsabilidad total por el financiamiento de todas las actividades. Parecería ser que existen algunas otras opciones.

Según se ha proyectado, la actividad de PROPEMI para pequeñas y microempresas se volverá autosostenible para 1992 -- siempre y cuando se reciba la donación adicional por \$3 millones que actualmente se encuentra bajo consideración en la AID. Conforme a lo programado, la actividad de fortalecimiento de asociaciones de FORTAS finalizará en 1990 y no existe ninguna necesidad actualmente identificada por esta actividad más allá de esa fecha. Sin duda, FUSADES mantendrá cierto nivel de elaboración de estudios económicos porque esta actividad constituía la base para la creación de la institución y aún se considera como la función que dirige la estrategia y programas de la organización. Esta última no constituye una operación con costos altos; además, es concebible que se obtenga financiamiento para cubrir los costos de algunos de los estudios, aun cuando el financiamiento de la AID no estuviera disponible.

Es poco probable que las actividades de investigación y extensión agrícola de FUSADES alcancen cubrir sus propios costos. Es factible que el nuevo gobierno muestre su acuerdo con la importancia de estas actividades y bien asumirlas si FUSADES se siente en la necesidad de discontinuarlas o bien contratar con FUSADES para la continuación de las mismas.

Es improbable que las actividades promocionales de PRIDEX y DIVAGRO para el fomento de las inversiones en El Salvador y para facilitar las exportaciones no tradicionales sean absorbidas por dependencias del gobierno. Podría ser factible que el gobierno accediera a cierto nivel de participación en los costos, pero esto en nada podría asegurarse. Es mejor hacer planes para que estas actividades se lleven a cabo conjuntamente con el programa de préstamos de FIDEX.

El programa de FIDEX proporciona crédito para las exportaciones no tradicionales, tanto industriales como agrícolas. Debido a que éstos constituyen préstamos para la inversión a plazos más largos, los fondos de capital rotan a un ritmo mucho más lento que los préstamos del tipo que concede PROPEMI. Si las utilidades provenientes del programa de crédito no son suficientes para cubrir los costos de la administración del mismo para 1992, fecha en que se contempla finalizará la asistencia actualmente programada de la AID, existen diversas opciones potenciales que asegurarían la continuación de las actividades de crédito para las exportaciones no tradicionales.

Una de las posibilidades que existe es que FUSADES o bien encontrará otras fuentes de ingresos que compensarían el déficit presupuestario general o bien obtendrá un préstamo o donación de continuación que ayudaría a cubrir los gastos. En el interin, FUSADES podría extender el programa de crédito hacia áreas nuevas con un nuevo aporte de fondos -- esto podría servir para asegurar el flujo de efectivo necesario para 1992. Como alternativa, FUSADES podría decidir traspasar la actividad crediticia a un banco privado de desarrollo (promovido por FUSADES misma o por otros), a una institución crediticia del gobierno de El Salvador, o a una institución regional como el BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica). Si la actividad crediticia se traspasara a un banco privado de desarrollo, es posible que FUSADES reciba, en

efectivo o participación patrimonial, una proporción del valor del flujo de ingresos realizables de la cartera.

Aunque parecen existir ciertas opciones para sostener las actividades de la AID aun cuando el financiamiento de la AID para FUSADES ya no estuviera disponible, la solución preferida sería que FUSADES continuara sus programas sin tener que abandonar actividades. Por lo tanto, es conveniente que se examinen las opciones que FUSADES tiene disponibles acerca de su viabilidad y los planes que tiene para hacer frente a esta interrogante.

2.6 VIABILIDAD DE FUSADES

2.6.1 INTERROGANTES PLANTEADAS POR LA AID/WASHINGTON

En la descripción de trabajo para la Fase II de la presente evaluación, se plantearon numerosas preguntas que se relacionan con la interrogante de la sostenibilidad del programa/viabilidad de FUSADES. Estas se plantean a continuación, juntamente con la mejor respuesta disponible actualmente -- la mayoría serán abordadas en el futuro seminario sobre planificación estratégica, y respuestas más completas a las mismas deberían hacerse disponibles poco después. La actual sesión de planificación estratégica es tratada en la siguiente subsección.

1. ¿Se ha fijado FUSADES objetivos a mediano y corto plazo? De ser así, ¿cuáles son y cómo fueron formulados?

FUSADES tiene un objetivo global y una declaración de estrategias que se expusieron al comienzo de la Sección 2.1, anterior. Sin embargo, no son de utilidad para propósitos operativos. Los programas individuales establecen objetivos y metas en sus planes anuales de trabajo, pero no existe algo comparable para FUSADES en conjunto. El Presidente de FUSADES ha indicado que los objetivos de FUSADES a largo plazo son la autosuficiencia y la legitimidad. Los objetivos a corto plazo manifestados por el Director Ejecutivo son la ejecución acelerada de la cartera de proyectos de la USAID y el mejoramiento de la eficiencia interna de la organización. Los objetivos de FUSADES serán revisados durante el actual ejercicio de planificación estratégica.

2. ¿Cómo percibe FUSADES su papel en El Salvador? ¿Cómo se establecen (establecieron) este papel y los objetivos correspondientes?

El papel es el que se expuso al comienzo de la Sección 2.1: ser un centro de investigaciones y un "facilitador" para el desarrollo económico y social. Estos se establecieron durante los seminarios de planificación estratégica en 1984. El papel y los objetivos están siendo revisados como parte del actual ejercicio de planificación estratégica.

3. ¿Qué atención se ha prestado a la viabilidad institucional más allá de la asistencia de la AID? ¿Cuáles son las opciones que ha identificado FUSADES con respecto a la sostenibilidad y cómo las está persiguiendo la institución?

En su prefacio al Informe Anual de 1987, el Presidente de FUSADES declaró que FUSADES debe alcanzar su autosuficiencia. El Director Ejecutivo ha dicho que la viabilidad financiera de FUSADES será tratada en el próximo seminario sobre planificación estratégica. Mientras tanto, PRIDEX ha elaborado un plan quinquenal, PROPEMI ha preparado un plan para lograr la autosuficiencia, y el Plan de Trabajo de FORTAS para 1988 contempla la elaboración de un plan para alcanzar la autosuficiencia.

La gerencia de FUSADES ha mencionado las siguientes posibilidades para disminuir los costos:

- a) Instalarse en su propio edificio y de esta manera economizar el costo de alquiler de tres edificios (\$120,000 en 1988);
- b) Lograr algunas eficiencias en las operaciones internas;
- c) Reemplazar algunos de los funcionarios con sueldos más altos con oficiales de nivel medio que actualmente están siendo capacitados para asumir puestos de alto nivel (presumiblemente en el marco cronológico de 1992).

Las posibles fuentes de ingresos adicionales que están siendo consideradas incluyen las siguientes:

- a) Cobrar por el uso del banco de datos/centro de información que está estableciendo DEES;
- b) Establecer el próximo año un centro de capacitación en FORTAS y la imposición de un cargo por los servicios;
- c) Aumentar las donaciones de los Miembros Patrocinadores (firmas);
- d) Intereses devengados de los programas de crédito;
- e) Aumentar las donaciones de las fundaciones locales;
- f) Una campaña especial de recaudación de fondos para la adquisición de un edificio propio;
- g) Reclutar más rápidamente los Miembros Fundadores;
- h) Establecer una cuota anual de afiliación para los Miembros Fundadores;
- i) Venta de publicaciones;
- j) Cobrar por los seminarios;

- k) Cobrar por los servicios de consultoría;
- l) Asumir posiciones patrimoniales, sea a cambio de servicios prestados o como parte de un proyecto de inversión promovido por FUSADES -- los aspectos legales de la participación patrimonial están siendo estudiados actualmente.

El plan de trabajo de 1988 para el Director de Mercadeo y Comunicación contempla que éste desarrolle un plan para la recaudación de fondos. Es posible que FUSADES decida obtener asistencia externa para asistir al Director en esta tarea.

4. ¿Se ha dado consideración a los posibles cambios en el papel de FUSADES después de las próximas elecciones presidenciales en El Salvador? ¿Qué sería el impacto sobre FUSADES de un gobierno pro-sector privado o pro-sector público?

FUSADES prevé que el próximo Presidente, independientemente del partido triunfador, estará más dispuesto a trabajar con el sector privado que el incumbente. No prevé ningún impacto especial. FUSADES querrá mantener su independencia y postura apolítica independientemente de quién esté al mando del gobierno.

La dirección de FUSADES está más preocupada acerca de los resultados de las elecciones en Estados Unidos y de su impacto sobre la asistencia estadounidense para El Salvador.

Se han preparado varios posibles escenarios políticos y económicos (tanto internos como externos) para ser sometidos a discusión durante el seminario en planificación estratégica.

5. ¿Existen algunas áreas en que FUSADES se perciba como catalizador solamente a corto y mediano plazo, o continuará adquiriendo en el futuro nuevas funciones sin eliminar las funciones anteriores?

Esta es la clase de pregunta en que los directores de FUSADES se concentrarán en el seminario de planificación estratégica.

El Director Ejecutivo ha manifestado que prevé algunos trabajos adicionales por parte de FUSADES en el área del sistema legislativo y judicial y FUSADES está promoviendo el establecimiento de una fundación en el sector privado para trabajar en el campo de la salud -- que será comparable a las otras tres organizaciones que FUSADES ha ayudado a crear. Puede que se produzca cierta reorientación de las actividades de investigación agrícola de DIVAGRO. FUSADES contratará una o dos personas para llevar a cabo el recién aprobado proyecto de Zonas Libres.

En esencia, no se han programado funciones nuevas; la presente constituye una oportunidad para la consolidación y la ejecución.

6. ¿Cuales son los mecanismos internos de FUSADES para responder a las interrogantes anteriormente planteadas? ¿Ha comenzado a abordarlas y, de ser así, cómo?

Estas interrogantes pueden surgir en las reuniones de las Comisiones de los programas, en el Comité Ejecutivo, o en la Junta Directiva. La inquietud sobre cómo se están abordando las interrogantes es tratada en las respuestas a las mismas. Se contempla que la mayoría de estas interrogantes serán tratadas en el próximo seminario sobre planificación estratégica.

7. ¿Existen observaciones/recomendaciones específicas, tales como un esquema para tratar con la interrogante de "y de aquí, "adónde vamos?", que la evaluación podría y debería proponer?

Véanse las subsecciones 2.6.3 y 2.6.4, a continuación.

8. ¿Cómo puede reflejarse todo lo anterior en el ejercicio de planificación estratégica de FUSADES?

Tal como se ha indicado en las respuestas a las preguntas 1 a 6, se contempla que las interrogantes planteadas se someterán a consideración durante el seminario sobre planificación estratégica. El proceso de planificación estratégica que actualmente se encuentra encaminado es abordado en la subsección 2.6.2, que sigue a continuación.

9. ¿Están funcionando estructuras y sistemas adecuados para operaciones efectivas de toma de decisiones, monitoreo, supervisión y control, dada la variedad compleja y exigente de actividades actualmente administradas por la organización y que serán incorporadas en el futuro?

En base a su revisión de los programas individuales, cuyos detalles se presentan en los capítulos que siguen a continuación, y su examen de la gerencia general tal como se ha discutido en el presente capítulo, el Equipo de Evaluación responde afirmativamente. Tal como se señaló en la Sección 2.3, se necesitan de algunas mejoras en las áreas de gerencia financiera y presentación de informes sobre proyectos, pero los problemas no son serios y pueden remediarse fácilmente. De hecho, ya se están tomando medidas para resolver las inquietudes en el campo de la gerencia financiera.

La variedad de actividades parece ser más compleja y exigente de lo que realmente es el caso debido a la multiplicidad de proyectos que ha utilizado la AID para financiar las actividades.

2.6.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA

Después de la expansión acelerada de las actividades y las manifestaciones de preocupación por parte de la AID acerca de la sostenibilidad, FUSADES decidió emprender otro ejercicio en planificación estratégica. Se pospuso unos meses a solicitud de la USAID para que los resultados de la presente evaluación pudieran estar disponibles para los participantes en el ejercicio de planificación. La postergación de la evaluación de la AID atrasó aún más el

calendario de planificación de FUSADES; sin embargo, el ejercicio de planificación actualmente se encuentra encaminado.

El ejercicio de planificación estratégica está siendo llevado a cabo con la asistencia, bajo contrato, del Innovation and Entrepreneurship Institute de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Miami en Coral Gables, Florida. El ejercicio incorpora las siguientes actividades:

1. El señor Siegfried Marks, bajo contrato con el Instituto, visitó Washington, D.C. y San Salvador para realizar numerosas entrevistas en base a las cuales preparó posibles escenarios políticos y económicos (tanto internos como externos) que podrían producirse a corto y mediano plazo.
2. El Instituto preparó un cuestionario que debía ser llenado por unas 30 personas clave de la gerencia y Junta Directiva de FUSADES y llevó a cabo entrevistas con estas mismas personas durante la semana del 10 de octubre. Las preguntas se concentraron en las "razones de ser" y éxito de los diversos programas que ejecutaba FUSADES.
3. El Instituto compilará las respuestas del cuestionario y traerá los resultados, conjuntamente con los escenarios preparados por el Sr. Marks, para ser utilizados en un seminario de dos días que se celebrará en El Salvador los días 27 y 28 de octubre.
4. Posteriormente, el Instituto presentará un documento de estrategia a FUSADES, en base a los resultados del seminario.
5. Después de que se haya aprobado la estrategia general, los directores de los programas se trasladarán a la ciudad de Miami para preparar planes de trabajo para cada programa.
6. Un documento final será preparado por el Instituto en que se incorporarán la estrategia y los planes de trabajo, y el mismo será presentado a FUSADES para su aprobación.

Es la intención de la gerencia de FUSADES revisar y actualizar anualmente el plan estratégico.

2.6.3 ALGUNAS OPCIONES PARA MEJORAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DE FUSADES

Las opciones que tiene disponibles FUSADES para mejorar su viabilidad financiera incluyen tanto las reducciones de costos como los aumentos de ingresos, siendo más importante esta última.

Algunas eficiencias internas pueden resultar de los esfuerzos programados para el próximo año para mejorar y agilizar las operaciones, y también pueden resultar algunas economías de costos. Si se eliminan o se disminuyen algunos programas, habrá economías. En un aprieto, se puede despedir empleados aun cuando las operaciones se volvieran menos eficientes -- hasta un límite. Sin duda, FUSADES realizará algunas economías presupuestarias en los años venideros. Sin embargo, es poco probable que las mismas tengan un verdadero significado en relación con las necesidades totales, de manera que sin duda los esfuerzos por aumentar los ingresos recibirán una prioridad más alta.

Algunas de las posibilidades que se han discutido para mejorar los ingresos incluyen las de cobrar por los servicios proporcionados (por ejemplo, los servicios de desarrollo de proyectos proporcionados por DIVAGRO y PRIDEX, y los servicios de investigación y extensión agrícola proporcionados por DIVAGRO). En su informe¹, Hughes y Magill examinan la posibilidad de la viabilidad para las operaciones de DIVAGRO, asumiendo que los ingresos sobre los préstamos agrícolas estarán disponibles para el programa. También contemplan la disponibilidad de algunos ingresos por servicios proporcionados. Llegan a la conclusión de que habría un déficit de más de \$800,000 en 1993 y que el déficit en 1995 sería el doble.

Aunque FUSADES debería procurar aumentar sus ingresos por servicios proporcionados, parece ser que existen solamente dos posibilidades para generar un aumento significativo en los ingresos: (1) manejar una cartera mucho más grande de préstamos en que una mayor proporción de los préstamos sea de un plazo más corto; (2) establecer un fondo de dotación por un monto considerable.

Que la primera opción sea factible dependería de la existencia de un mercado para operaciones adicionales de crédito, una fuente de fondos para dichas operaciones, y la posibilidad de que el crédito adicional pudiera manejarse con un aumento mínimo en los costos. Se ha sugerido que FIDEX también otorgue préstamos para capital de trabajo a sus proyectos industriales. Si esto demostrara ser factible, podría servir para aumentar un poco los intereses. Que existan posibilidades adicionales tendría que ser estudiado por FUSADES. Un estudio de este tipo también podría analizar la factibilidad y conveniencia de que FUSADES procurara establecer, o promover el establecimiento de, un banco privado de desarrollo -- si una evaluación de los resultados electorales sugiere que un curso de acción de este tipo fuera políticamente factible.

El término "fondo de dotación" se emplea aquí para significar una cuenta especial de capitales establecida exclusivamente para generar ingresos para las operaciones actuales de la Fundación. En términos generales, los fondos de capital no se tocarían. En los Estados Unidos, las fundaciones privadas con fondos de dotación normalmente deben emplear todos los intereses generados anualmente para los propósitos por los cuales se estableció la fundación o quedar sujetas al pago de impuestos sobre los ingresos en exceso. Siempre y cuando estas condiciones se cumplan, los contribuyentes a la fundación pueden deducir sus contribuciones del impuesto sobre la renta. FUSADES podría optar por explorar las posibilidades de establecer un fondo de dotación -- o preparar un anteproyecto de ley, si el mismo fuera necesario para lograr que esta opción fuera factible.

La disposición anterior que permitía que FUSADES depositara parte de las contribuciones de los usuarios de los servicios de FUSADES en una cuenta de dotación ha sido rescindida por la AID. El personal de FUSADES ha expresado que cuando se dirigen a sus colegas en busca de donaciones, manifestando que necesitan comenzar a prepararse para el momento en que se disminuirían los

¹ Some Aspects of Equity Financing and Self-Sufficiency in the FUSADES Program: An Appraisal, Dr. David R. Hughes y Dr. John H. Magill, Development Alternatives, Inc., Washington, D.C., julio 1988.

recursos de la AID, sus colegas dicen, "Bien, venga a verme más tarde cuando necesiten el dinero." Por lo tanto, el personal de FUSADES bien puede preguntar de dónde la organización recaudará los fondos para depositar en una cuenta de dotación si la misma llega a establecerse.

Quizás si la cuenta de dotación se estableciera en la forma discutida anteriormente, y especialmente si existiera un incentivo fiscal para los contribuyentes, sería más fácil conseguir contribuciones. Algunas organizaciones sin fines de lucro en los Estados Unidos también estimulan a las personas cuyas filosofías son afines con sus metas a que incluyan la organización en sus testamentos. FUSADES también podría depositar el producto de las actividades de recaudación de fondos en esta cuenta. Aun cuando los fondos recaudados por cada actividad pudieran ser de montos relativamente bajos, el efecto acumulado podría llegar a ser significativo dentro de unos pocos años, especialmente si se estableciera un programa sofisticado de recaudación de fondos.

Podría ser de utilidad que FUSADES adoptara algunas de las actividades de recaudación de fondos empleadas por las organizaciones norteamericanas sin fines de lucro. La Asociación de las Naciones Unidas en Nueva York patrocina anualmente un concierto en el Centro Kennedy de Washington, D.C., seguido de una cena y baile de gala en uno de los grandes hoteles. Las empresas que "compran" una mesa para la cena tienen derecho a solicitar que un Embajador y su esposa se sienten en su mesa.

La Fundación para la Paz en la Era Nuclear de Santa Barbara, California, entre otras, patrocina anualmente una reunión-cena en que confiere una distinción a una personalidad ilustre -- frecuentemente proveniente de otro país. Los galardonados podrían ser contribuyentes, tanto gubernamentales como no gubernamentales, al mejoramiento en las relaciones entre los sectores público y privado y/o una empresa que haya hecho una contribución significativa a la comunidad o que haya llevado a cabo una actividad de desarrollo social. Además de recaudar fondos, una actividad de este tipo podría generar para FUSADES cierto nivel de publicidad positiva.

En vista de que el mejoramiento de su imagen podría mejorar las posibilidades de recaudación de fondos para la organización, FUSADES podría desear considerar algunas ideas adicionales para el fortalecimiento de su imagen. Diversas organizaciones podrían patrocinar competencias de ensayo en las escuelas secundarias. FUSADES podría elegir un tema relacionado a cómo trabajan conjuntamente el gobierno y el sector privado. Las organizaciones afiliadas podrían estar dispuestas a aportar los fondos para los premios -- que no necesitarían ser cuantiosos. El impacto en términos de relaciones públicas podría acrecentarse si las becas se concedieran a los hijos de los participantes de PROPEMI o grupos de ingresos más bajos.

El campo de la administración de conflictos y resolución de conflictos se está ampliando a un ritmo bastante acelerado en los Estados Unidos. Algunos de los elementos de este campo se relacionan con las actividades y relaciones empresariales. Este podría ser un campo de actividad que podría incorporarse en el programa de fortalecimiento de asociaciones de FORTAS al beneficio de FUSADES, el sector empresarial, y la sociedad.

2.6.4 ALGUNAS OBSERVACIONES FINALES SOBRE LA VIABILIDAD DE FUSADES

La AID debería estar interesada en la sostenibilidad de las actividades que ha iniciado con FUSADES, especialmente el programas de promoción de exportaciones no tradicionales y el programa de PROPEMI para pequeñas y microempresas. La AID debería reconocer, sin embargo, que la introducción de nuevos cultivos y nuevas industrias y la modificación de actitudes con respecto al desarrollo por parte del sector privado y del gobierno normalmente requieren más de cinco años. De plano, muchos proyectos gubernamentales no se vuelven autosostenibles al término de 10 años. Parece ser que se está aplicando una norma más estricta que lo normal en un ambiente militar-político-económico-social en que normalmente se esperaría una acción opuesta.

Es bueno estar interesado en la viabilidad de FUSADES porque ésta se ha convertido en una organización capaz, dedicada al desarrollo económico y social de El Salvador, y la AID debería expresar su interés en asegurar que . tenga la oportunidad de continuar desempeñando un papel significativo. Parece ser, sin embargo, que la AID está exigiendo que los escenarios relacionados con el flujo de efectivo demuestren una viabilidad total para 1992 como condición previa a la aprobación de donaciones adicionales. Esto parecería ser especialmente injusto en esta coyuntura porque disminuiría las oportunidades de lograr una capacidad de autofinanciamiento a mediano plazo.

Además, ha sido sólo recientemente que se ha planteado la interrogante de la sostenibilidad, y FUSADES está procurando responder a la misma. Por consiguiente, parecería lógico proceder con las nuevas inversiones en la forma en que se han programado para los próximos dos años y luego examinar de nuevo las proyecciones de flujo de efectivo y los logros alcanzados por FUSADES. Para ese entonces, FUSADES habrá completado su plan estratégico y habrá tenido tiempo para preparar una actualización anual del mismo; la situación político-militar en El Salvador habrá tenido una mayor evolución; las políticas económicas del nuevo gobierno se conocerán; y debería haber un cuadro más claro del impacto sobre El Salvador de las políticas de asistencia al exterior de la nueva administración en Estados Unidos.

Con respecto a los escenarios de flujo de efectivo (véase el Anexo C), dos de las tres proyecciones muestran un pequeño superávit en 1993, un año después de que, según se asume, todo el financiamiento de la AID se habrá desembolsado. El Escenario III probablemente sea el más realista en términos de los hechos conocidos acerca de los costos, y el mismo emplea la más baja de las dos proyecciones de ingresos. Por lo tanto, un esfuerzo de recaudación de fondos moderadamente exitoso por parte de FUSADES, especialmente si se iniciara en 1989, debería asegurar la viabilidad de la Fundación aun con la virtual eliminación del financiamiento de la AID más allá del que ya está programado.

2.7 DIAGNOSTICO GENERAL SINTETIZADO DE FUSADES

En los capítulos que siguen a continuación, se presentan exposiciones detalladas de los programas individuales administrados por FUSADES, juntamente con hallazgos y recomendaciones sintetizadas para cada uno. En la presente sección, se presentan comentarios sobre la organización global y recomendaciones de tipo general.

2.7.1 BALLAZGOS

1. FUSADES se ha desarrollado rápidamente para convertirse en una organización respondiente y responsable con una gerencia y un personal altamente capacitados y dedicados.
2. FUSADES ha hecho importantes contribuciones al diálogo nacional sobre política económica y ha facilitado la realización de acciones positivas por parte del gobierno de El Salvador.
3. FUSADES ha fomentado nuevas inversiones en El Salvador y ha estimulado la exportación de productos no tradicionales, y se contempla que estas contribuciones aumentarán anualmente como resultado de las actividades de la Fundación.
4. FUSADES ha promovido las actividades de desarrollo social por parte del sector privado salvadoreño y está llevando a cabo por su propia cuenta una actividad de suma importancia a través del programa de PROPEMI para pequeñas y microempresas.
5. Las actividades fomentadas y ejecutadas por FUSADES han contribuido al alivio parcial de las relaciones tirantes entre el gobierno y el sector privado y han preparado el terreno para una relación más constructiva con la próxima administración.
6. En términos generales, FUSADES ha hecho una buena labor en la administración y justificación de los fondos de la AID. Es necesario que se sigan mejorando los procedimientos contables para asegurar la liquidación más oportuna de adelantos y el mantenimiento de las cuentas de tal manera que puedan reconciliarse fácilmente con las del Contralor de la AID. Podría ser apropiado que la AID efectuara algunos ajustes tendientes a uniformar algunos de los rubros presupuestarios entre los proyectos.
7. Es necesario que se efectúen mejoramientos en los lineamientos para la preparación de informes sobre las actividades de los proyectos, y en la presentación oportuna de los mismos.
8. Virtualmente todo el presupuesto de FUSADES es financiado por la AID. Los niveles de financiamiento de la AID pueden disminuir durante los próximos años, de manera que FUSADES necesita comenzar desde ahora a asumir una mayor proporción de sus costos administrativos -- especialmente en cuanto a los puestos cuya labor parece relacionarse más con las necesidades institucionales de FUSADES que con los programas que están siendo financiados por la AID, por ejemplo, la oficina de Mercadeo y Comunicaciones. La gerencia de FUSADES está consciente de la necesidad de disminuir su dependencia de la AID y ya ha comenzado a explorar opciones para aumentar los ingresos dentro de los diferentes programas. Se ha proyectado realizar estudios a principios del próximo año tendientes a mejorar la eficiencia interna.
9. Es concebible que varias de las actividades financiadas por la AID y administradas por FUSADES se sostendrían aun cuando FUSADES perdiera su viabilidad. Sin embargo, las proyecciones de flujo de efectivo (Anexo

C) sugieren que FUSADES, con un esfuerzo de recaudación de fondos levemente ampliado, puede convertirse en organización viable aun cuando se diera por terminado el apoyo de la AID al finalizarse los proyectos actuales y programados.

2.7.2 RECOMENDACIONES

1. Que tanto FUSADES como la USAID consideren formas de lograr una mayor integración de los diversos programas de FUSADES. Una de las posibilidades sería celebrar dos sesiones conjuntas de revisión de programas anualmente, concentrándose una de ellas en la ejecución y una en los planes anuales de trabajo, con la participación de todos los directores de programas de FUSADES y los oficiales de proyecto de la AID.
2. Que FUSADES y la AID trabajen juntas para mejorar la presentación de informes sobre la ejecución de los proyectos y establecer los tipos de información necesarios para evaluar el impacto de las diferentes actividades.
3. Que FUSADES y la AID trabajen juntas para liquidar los adelantos pendientes y efectuar cualesquier ajustes necesarios para minimizar los problemas en la conciliación de cuentas. A medida que FUSADES aumente su contribución al presupuesto general, debería hacerse un esfuerzo por disminuir el número de rubros presupuestarios financiados por la AID (en lugar de prorratear todos las categorías presupuestarias), disminuyendo de esta manera el sobrecargo para ambas partes en el área de la gerencia financiera.
4. Que la USAID apoye a FUSADES, según sea apropiado, en el esfuerzo de éste por desarrollar y ejecutar un plan para alcanzar la autosostenibilidad.
5. Que la AID dé su acuerdo a que los fondos de préstamo bajo el proyecto 0287 sean prestados para propósitos de capital de trabajo para la industria, tal como desde antes ha sido el caso para los préstamos agrícolas. (Este tema es tratado en el capítulo sobre FIDEX.)
6. Que la próxima evaluación general de FUSADES se programe para 1990, fecha para la cual se habrán aclarado muchas de las variables con que se enfrentó el presente equipo de evaluación. Sería un momento apropiado para estudiar a fondo la interrogante de la sostenibilidad.

CAPITULO 3

PROGRAMA DE FORTAS

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FORTAS fue organizado en 1984 como departamento de FUSADES para mejorar la administración y capacidad organizativa de las asociaciones del sector privado. El Departamento cuenta con un director, un asistente administrativo, un oficial del sector privado, un oficial de promoción de exportaciones y dos secretarías. El Director de FORTAS tiene título en Administración Internacional de la Universidad de Georgetown, y ha tenido una variada experiencia empresarial. Sus dos asistentes tienen las cualificaciones académicas necesarias para sus puestos y proporcionan el apoyo requerido para alcanzar las metas establecidas del Departamento. La representación en la Comisión de FORTAS es variada, ya que sus integrantes consisten de ocho dirigentes del sector privado procedentes de pequeñas empresas y profesionales individuales. Los miembros de la Comisión promueven animadamente la promoción del bienestar social de las personas y proporcionan un buen apoyo a la dirección de FORTAS. Sus antecedentes son idóneos para el tipo de asistencia que se requiere para lograr que FORTAS tenga un éxito total, dadas todas las condiciones circunstanciales. El estímulo que proporcionan a FORTAS va en aumento a medida que se identifican más deficiencias en la economía y se desarrollan estrategias programáticas.

3.2 SISTEMA Y CAPACIDAD GERENCIAL

El departamento tiene un plan de trabajo para 1988 en que se establecen las metas y objetivos a lograrse durante el año actual. Las metas de FORTAS son: la promoción del sistema de libre empresa y las exportaciones no tradicionales, ofreciendo asistencia técnica a sus asociaciones gremiales afiliadas. FORTAS funciona como la rama de asistencia técnica de FUSADES y se ha organizado para entregar eficazmente estos servicios. La capacitación y la asistencia técnica figuran entre los componentes más importantes del programa para aumentar las capacidades empresariales de las asociaciones gremiales afiliadas. Sus objetivos están bien definidos y están concentrados en las áreas de mayor necesidad de la economía de El Salvador, que son la promoción de las exportaciones no tradicionales y el mejoramiento de las capacidades gerenciales. Eventualmente, el personal de FORTAS puede concentrarse en la asistencia técnica y capacitación, que son áreas en que se desempeñan bien, y aumentar la recuperación de costos a por lo menos el 75 por ciento. A corto plazo, FORTAS no logrará ser autosuficiente debido a las abrumadoras necesidades de servicios que muchos de los miembros no pueden pagar, hasta que sus capacidades mejoren con el tiempo. A medida que los dueños de firmas de libre empresa desarrollen sus habilidades gerenciales, disminuirá la necesidad de asistencia financiera de FORTAS, lo cual disminuirá los costos y probablemente permitirá que FORTAS se convierta en proveedor de fondos a FUSADES en el futuro.

FORTAS ha resuelto muchos de los problemas inherentes en el actual sistema empresarial en El Salvador, proporcionando nuevas formas mediante las cuales los dueños de empresas del sector privado puedan participar en programas a través de las asociaciones afiliadas de FORTAS.

Durante visitas efectuadas a las asociaciones gremiales afiliadas a FORTAS, quedó claramente evidente que estas asociaciones se beneficiaron y mejoraron sus capacidades gerenciales. El hecho de establecer este enlace con los pequeños empresarios ha dado a FORTAS una fuente de profesionalismo en la capacitación y administración de empresas.

La siguiente etapa de desarrollo de FORTAS será un papel más fuerte y aun más visible para el sector privado en los programas de desarrollo social al beneficio de los grupos de bajos ingresos.

Una de las principales metas de FUSADES es vincular la porción acaudalada del sector privado con el segmento pobre del mismo con el objetivo de transferir la energía, entusiasmo y motivación que existen en dicho sector. Es vital que los empresarios de bajos ingresos se perciban a sí mismos como parte del sector privado tanto en lo referente a motivación como en lo referente a actitudes. El desarrollo de sus habilidades empresariales puede lograrse mejor por el sector privado mismo y FORTAS constituye un importante vínculo en esta función.

El Director actúa con entusiasmo en el desempeño de sus deberes y proporciona un buen liderazgo para el Departamento. Ha organizado los trabajos a efectuarse de manera que puedan realizarse más eficazmente por las pocas personas que trabajan en el Departamento. Se estimula al personal del Departamento para que tome las acciones requeridas para completar las tareas asignadas. Existe un ambiente en que se crean las condiciones para lograr que cada persona en el Departamento lleve a cabo sus labores con buena voluntad y entusiasmo.

En base a una observación somera del Departamento, se puede apreciar que el personal está plenamente calificado para operar eficazmente y llevar a término sus tareas asignadas.

3.3 EFICACIA DEL PROGRAMA

FORTAS ha concentrado sus recursos a fin de ayudar a las asociaciones que representan a muchos diferentes intereses del sector privado. Sus programas están logrando un efecto positivo en los sectores privado, social y gubernamental. Se ha brindado ayuda a 33 de las 45 asociaciones afiliadas actualmente, para ayudarles a mejorar la entrega de sus servicios.

Las siguientes metas se lograron entre 1985 y 1988:

I. Promociones Misceláneas

-	21,230	Personas y asociaciones capacitadas
-	34	Viajes de observación y aprendizaje
-	18	Estudios especiales realizados por consultores
-	32	Seminarios, foros y sesiones legislativas especiales
-	11	Seminarios de autoevaluación
-	12	Planes de trabajo finalizados y presentados por asociaciones afiliadas
-	213	Estudiantes que asistieron a un curso sobre las estrategias y políticas económicas y sociales de El Salvador
-	5	Programas permanentes para computadoras, boletines, etc.
-	8	Programas de fortalecimiento institucional
-	11	Publicaciones en el área de la organización empresarial

II. Promoción de Exportaciones

-	63	Personas capacitadas en el exterior
-	1,142	Personas capacitadas localmente
-	344	Compañías capacitadas localmente
-	2	Asociaciones nuevas que recibieron ayuda en la organización de su administración
-	8	Seminarios especiales - con orientación hacia las exportaciones
-	10	Viajes de observación al exterior
-	6	Programas y estudios en la organización y operación de asociaciones

III. Desarrollo Social

-	3	Viajes de observación al exterior
-	1	Establecer un Comité Permanente de Acción Social
-	1	Consultores especiales para el programa social de UDES

-	4	Artículos sobre proyectos sociales
-	3	Asistencia a Fundaciones: - FEPADE - FIPRO - HABITAT
-	4	Actividades relacionadas en el área social

IV. Fortalecimiento del Sector de Libre Empresa

-	634	Cursos para 12,853 estudiantes
-	284	Cursos para 3,811 trabajadores
-	16,910	Personas que aprendieron acerca del sistema de libre empresa
	3	Programas educativos para 200 estudiantes
-	1	Programa de orientación a nivel nacional sobre el sistema de empresa privada
-	400	Personas que participaron en un foro en la Cámara de Comercio
-	1,142	Personas capacitadas localmente en la promoción de exportaciones
-	63	Personas capacitadas en el exterior
-	2,047	Personas capacitadas en áreas específicas del desarrollo.

3.3.1 SERVICIOS A BENEFICIARIOS

FORTAS proporciona asistencia técnica y financiera a sus asociaciones afiliadas. Las actividades logradas son demasiado numerosas para listarse en el presente informe, pero se puede mencionar que FORTAS ha proporcionado fondos para enviar miembros a seminarios y programas de capacitación. Ha montado seminarios sobre organización gerencial para mejorar las habilidades gerenciales de las asociaciones afiliadas. FORTAS ha sido muy activo en el área social, promoviendo y asistiendo a nuevas empresas sociales a través de sus miembros.

UDES tiene un programa para instalar techos para peatones en las paradas de buses de San Salvador. La reforestación es otro programa que se encuentra en la etapa de planificación. FORTAS también tuvo una participación en la organización de HABITAT, FEPADE y la Fundación FIPRO. COEXPORT ha podido crecer con la asistencia técnica y financiera reciente de FORTAS y está asistiendo a los pequeños y medianos exportadores de productos no tradicionales. FORTAS proporcionó la asistencia financiera para el primer seminario que COEXPORT celebró para sus miembros. La asociación comenzó con 40 miembros y ha crecido para alcanzar un nivel de 179 miembros. FORTAS continúa financiando las actividades de proyecto de estos miembros.

ANEP es otra asociación que continúa recibiendo asistencia financiera de FORTAS para sus proyectos. El Director Ejecutivo de ANEP indicó que no han tenido problemas financieros como consecuencia de la asistencia recibida de FORTAS.

UDES es una asociación de dirigentes empresariales individuales formada para desarrollar las habilidades gerenciales de sus miembros. He aquí una asociación que cuenta con 40 miembros mujeres, en representación del 11 por ciento de su total de afiliados. UDES aumentó su base de miembros de 285 a 395 en un período de diez meses con la asistencia financiera y técnica de FORTAS. UDES brinda seminarios continuamente con la ayuda de FORTAS. Esta fue la primera asociación en iniciar un programa de servicios públicos.

Los servicios que FORTAS brinda a sus miembros han sido bien documentados y respaldan nuestra opinión de que la organización está proporcionando un servicio necesario a la comunidad.

3.3.2 PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL PERSONAL

Más del 50 por ciento del tiempo del personal se dedica a las actividades de proporcionar servicios a las organizaciones afiliadas. Aproximadamente un 15 por ciento del personal se dedica a tareas administrativas (informes, etc.) y el tiempo restante se destina a otras actividades. Los miembros del personal asisten a seminarios y talleres de trabajo a fin de mejorar sus habilidades profesionales. El trabajo que está siendo realizado por este pequeño grupo de personal es eficiente y a través de su dedicación se alcanzarán o sobrepasarán las metas establecidas.

3.3.3 MERCADEO DEL PROGRAMA DE FORTAS

Los esfuerzos de mercadeo de FORTAS se ajustan a las sanas prácticas gerenciales, y una estrategia de identificar a los principales segmentos del mercado blanco está brindando a FORTAS la oportunidad de percibir cierto nivel de retorno sobre sus servicios. El enfoque de actividades se está cambiando hacia el de mejorar los ingresos futuros a medida que sus programas se vuelvan más conocidos. Se publica un boletín bimensual de las actividades actuales en proceso de planificación y se incluyen en el mismo artículos sobre la economía. El boletín se vende al público a seis colones por ejemplar.

Se ha programado una reunión con todas las asociaciones afiliadas para el 28 de julio de 1988, con el propósito de motivar a éstas a que se involucren directamente en la ejecución y desarrollo de proyectos y actividades sociales. Se celebrará una serie de seminarios: Parte I, Orientación de Nuevas Ideas, Parte II, Talleres, Reforestación, Higiene y Saneamiento Urbano, etc. Todas estas actividades están orientadas hacia la meta de lograr que los programas de FORTAS se conozcan mejor.

3.4 SISTEMA FINANCIERO

Todos los controles son ejercidos por el Departamento de Administración y Finanzas de FUSADES. La solicitud de desembolso de fondos se presenta de conformidad con las actividades aprobadas del proyecto de la USAID. El Auditor Interno de FUSADES periódicamente efectúa inspecciones sorpresivas

para verificar que los fondos se están utilizando en la forma aprobada. Este sistema parece ser adecuado para el módico presupuesto de FORTAS.

3.5 IMPACTO GENERAL

La economía de El Salvador se ha visto acosada por muchos problemas debido al hecho de que los pequeños y medianos empresarios no tenían acceso a fuentes de capital de trabajo bajo términos y condiciones razonables como resultado de la falta de capacitación y orientación. Con un acceso adecuado a la capacitación y asistencia financiera, estos empresarios constituyen una fuente potencialmente importante de generación de empleo y motivación económica para empresas comerciales individuales. FORTAS, a través de su programa de asistencia a sus afiliadas, ha proporcionado los fondos para viajes de capacitación, promoción de exportaciones, estudios sociales y muchas promociones adicionales. FORTAS ha proporcionado, a través de sus programas, asistencia técnica directa sobre sistemas y controles gerenciales. Esta asistencia ha tenido un impacto positivo en la comunidad empresarial que se hizo evidente a los consultores al efectuarse las visitas a las asociaciones afiliadas.

Los problemas de mercadeo y conocimientos técnicos están estrechamente relacionados. Tanto los pequeños empresarios como los medianos reconocen su necesidad de obtener asistencia técnica en producción y mercadeo. La principal preocupación es la de aumentar la productividad. Podrían lograrse aumentos significativos en la productividad sin necesidad de una mecanización adicional, simplemente ajustando tales elementos básicos como la administración de recursos, asignaciones de personal y la necesidad de tener una orientación hacia las exportaciones.

La calidad del pequeño cuadro de personal de FORTAS y su disponibilidad para ayudar en el desarrollo/preparación de asociaciones afiliadas, mediante el suministro de capacitación, ha sido excepcional.

Algunos de los funcionarios de las asociaciones afiliadas de FORTAS expresaron que, sin la asistencia financiera de FORTAS, su asociación tendría que disminuir sus operaciones o bien cerrarse del todo.

3.6 OPCIONES PROGRAMATICAS

FORTAS proporciona un servicio necesario a la comunidad empresarial y es una organización idónea para continuar el proyecto de la USAID de fortalecer las asociaciones afiliadas de FORTAS con el propósito de educar a los dueños de las empresas empresariales privadas para que puedan manejar sus negocios más eficazmente. FORTAS también proporciona asistencia técnica que acrecentará el valor de las empresas de los miembros de las asociaciones. FORTAS está proporcionando un servicio necesario y debería recibir asistencia a corto plazo. Sin embargo, las perspectivas a largo plazo deben evaluarse en términos de la autosuficiencia. Recomendamos que FORTAS prepare un:

ANALISIS Y PLAN DE SEGMENTOS DE MERCADO

- Tamaño del segmento (número, volumen)
- Descripción/perfil de un típico cliente en perspectiva
- Proporción del segmento del mercado blanco:
 - Actual
 - Deseado

- Necesidades empresariales o sociales
- Estructuración de precios en el segmento
- Ambiente actual y futuro:
 - Económico
 - Político
 - Legal/reglamentario

- Personal, financiamiento, sistemas, potencial de ingresos, riesgos, políticas
- Opciones en cuanto a estrategias
- Medidas de acción
- Requerimientos en cuanto a recursos -- realistas, prioritizados:
 - Local
 - Externo

Este análisis de mercadeo demostrará el tamaño del mercado para los servicios a ser proporcionados por FORTAS e indicará si dichos servicios pueden entregarse en un punto de equilibrio. El programa de la USAID no contempla la autosuficiencia, ya que el Convenio de Donación expresa que "la asociación beneficiaria debe contribuir un mínimo del 25 por ciento del costo total de la actividad propuesta." En algunos casos, los beneficiarios han contribuido hasta un 75 por ciento del costo total. La viabilidad futura de FORTAS depende de su capacidad de recaudar suficientes fondos para cubrir sus costos de operación. Las opciones incluyen aumentos en los cargos cobrados por los servicios y el desarrollo de servicios nuevos, tales como un centro de capacitación e información. Este centro debería ser autosostenible.

CAPITULO 4

PROGRAMA DE DEES

DEES comenzó a finales de 1984 como la rama de FUSADES para la investigación y análisis de políticas. Este centro de investigación intensiva fue diseñado a fin de permitir que la Fundación emprendiera estudios tendientes a desarrollar una base conceptual y analítica para proponer recomendaciones al Gobierno. Estos estudios promueven las políticas gubernamentales y fomentan las acciones que apoyan la reactivación económica, el comercio, las inversiones y el desarrollo de las exportaciones. Los estudios también respaldan a otros programas de FUSADES.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La actual organización consiste de cuatro secciones que se reportan al gerente y al director de programas. Está funcionando bien a pesar del hecho de que el puesto de director recientemente quedó vacante. Las cuatro secciones reciben el apoyo de un grupo administrativo, como sigue:

a)	Estudios Sociales	3 profesionales (una vacante)
b)	Estudios Especiales	3 profesionales (una vacante)
c)	Estudios Macroeconómicos	3 profesionales (una vacante)
d)	Sistemas de Información	3 profesionales (ninguna vacante)
e)	Administrativo	5 profesionales (dos vacantes)

Los doce miembros del personal profesional están trabajando en un ambiente productivo con el apoyo de sistemas de cómputo IBM-PS Modelo 80. Sin embargo, el departamento está sobrecargado de trabajo como resultado de las cinco vacantes entre el personal. A fin de satisfacer las metas del plan anual, debe asignarse un esfuerzo más grande a la tarea de reclutar personal adicional.

4.2 SISTEMA Y CAPACIDAD GERENCIAL

El sistema de gerencia por objetivos está produciendo estudios y programas conforme a lo programado. Los resultados son controlados por un sistema de revisión del gerente y jefe de sección. La Comisión de DEES revisa todos los planes nuevos, informes y cambios de estrategia. El sistema general tiene un eficiente sistema de control que ha producido informes de calidad y comunicaciones con otros grupos.

La capacidad gerencial es alta, y el actual gerente está dirigiendo eficaz y eficientemente a su grupo. Encontramos con que todo el personal profesional entrevistado era del más alto calibre y que la motivación y entusiasmo estaban en un nivel elevado. Sin embargo, es esencial que se recluten personas de máxima capacidad gerencial ya que el actual gerente pronto se retirará y la falta de un Director durante los últimos tres meses puede tener un efecto negativo sobre la dirección de DEES.

4.3 EFICACIA DEL PROGRAMA

Los indicadores de impacto son difíciles de medir empíricamente si no se llevan a cabo trabajos de investigación en base a encuestas. Una medida adecuada, sin embargo, es la circulación de los diferentes resultados de la investigación y la extensión programática. Las publicaciones de DEES son "El Boletín Económico y Social," publicado mensualmente, y los estudios económicos y sociales que son publicados y distribuidos por separado. El Cuadro 4.1 lista el contenido de los diversos números mensuales del Boletín Económico y Social publicados durante 1987 y 1988. DEES ha elaborado 34 boletines desde 1985 y vende una suscripción anual por 25 colones. Estos boletines alcanzan a unas 900 personas e instituciones mensualmente según el gerente de DEES. Los tipos de artículos y estudios se han evolucionado durante los últimos años para convertirse en estudios sociales más específicos sobre determinados problemas así como posibles soluciones para los sectores empresarial y agropecuario.

DEES ha ayudado a generar nueva legislación, a través de CODEXI, que ha promovido las exportaciones y facilitado la inversión extranjera en El Salvador. El Comité para Exportaciones e Inversiones (CODEXI) trabajó con miras a lograr la aprobación de la Ley de Promoción de Exportaciones de 1986, la Ley de Inversiones Extranjeras de 1988 y los reglamentos para el desarrollo de las zonas libres privadas.

Conferencias de prensa y seminarios celebrados en fechas recientes para los miembros de la prensa tanto nacional como extranjera han subrayado los estudios de investigación aplicada sobre el estado de la economía que ha finalizado DEES recientemente. DEES ha analizado las opciones y está diseminando los resultados de sus estudios a la prensa y al público.

En el campo social, DEES ha ayudado a ejecutar proyectos piloto como HABITAT (proyecto de vivienda para personas de bajos ingresos, dirigido a las víctimas del terremoto), FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo -- para el mejoramiento en la educación y capacitación, y FIPRO (Fundación para la Prevención de Accidentes Industriales). DEES desarrolló el marco conceptual que ha conducido al establecimiento de estos proyectos.

Los estudios económicos publicados durante el año pasado se han concentrado en la tarea de asistir al lector a comprender los problemas económicos y las opciones para resolverlos. También se han publicado estrategias de mercado y nuevos modelos de tributación. Una lista de estos estudios se presenta en el Cuadro 4.2.

En 1985, DEES publicó un importante estudio sobre la necesidad de una reestructuración de la economía, recalcando los incentivos para una economía orientada hacia las exportaciones de productos no tradicionales. Desde 1985, DEES ha ampliado ese modelo y ha desarrollado un programa de estudios en base a la necesidad de este reajuste estructural de la economía. DEES ha identificado 18 estudios en que tiene programado trabajar durante el próximo año. Las tres principales áreas son las políticas macroeconómicas, las políticas de incentivos agropecuarios, y las políticas industriales. El Cuadro 4.3 muestra los estudios específicos actualmente emprendidos y programados que deberán finalizarse durante 1988 y 1989. Estos 18 estudios de investigación costarán unos US\$347,000 y requerirán un total de 63 meses-persona de asistencia técnica.

CUADRO 4.1

PUBLICACIONES DE DEES

NUMEROS DEL BOLETIN ECONOMICO Y SOCIAL PUBLICADOS 1987-1988

<u>FECHA</u>	<u>BOLETIN NO.</u>	<u>CONTENIDO</u>
ENERO 1987	19	<ul style="list-style-type: none">- Editorial.- Hacia una renovación del crecimiento económico en Latinoamérica.- Aspectos de la política comercial en El Salvador.- Educación: La mejor inversión para el desarrollo.
FEBRERO 1987	20	<ul style="list-style-type: none">- Editorial.- Situación actual de las necesidades básicas en El Salvador: una síntesis.- Experiencias recientes en el crecimiento. Lecciones aprendidas.- La deuda externa: Un problema que hemos ignorado.
MARZO 1987	21	<ul style="list-style-type: none">- Evolución de la economía en El Salvador durante 1986.- Política tributaria: Bases para un nuevo modelo.- Comentarios sobre el convenio comercial entre El Salvador y Guatemala.- Comentarios sobre las posibles implicaciones de la nueva Ley de Reforma y Control de la Inmigración de los Estados Unidos.
ABRIL 1987	22	<ul style="list-style-type: none">- Perspectivas económicas para 1987.- Políticas sobre tasas de interés: Un tema de discusión.- Comentarios generales sobre la situación actual de la educación.- ¿Qué es una economía social de mercado? ESM.

- | | | |
|-----------------|----|--|
| MAYO 1987 | 23 | <ul style="list-style-type: none">- Economía social de mercado. La experiencia alemana.- El sistema monetario y bancario en la economía social de mercado. El caso de Alemania.- El sistema de seguridad social bajo la economía social de mercado.- La política laboral en la economía social de mercado. La factibilidad de la economía social de mercado en El Salvador. |
| JUNIO 1987 | 24 | <ul style="list-style-type: none">- Ajuste macroeconómico: una necesidad que no puede postergarse.- El sector agropecuario y la política macroeconómica en los países no desarrollados.- Situación fiscal en 1986.- Sobre la necesidad de un nuevo concepto acerca de la salud y la seguridad social. |
| JULIO 1987 | 25 | <ul style="list-style-type: none">- Editorial.- Legislación propuesta por el Presidente de la República el 1 de junio de 1987.- Cimientos para una política que fomente la producción. |
| AGOSTO 1987 | 26 | <ul style="list-style-type: none">- Editorial.- La recuperación económica de Centro América: ¿Mito o realidad?- Política económica básica hacia la promoción de las exportaciones.- Desarrollo educativo en un país con una cultura económica orientada hacia las exportaciones: El caso de Taiwán. |
| SEPTIEMBRE 1987 | 27 | <ul style="list-style-type: none">- Políticas sobre exportaciones y su manejo.- Déficit fiscal e inflación en El Salvador.- Desembolsos públicos en los sectores sociales. |

OCTUBRE 1987	28	<ul style="list-style-type: none">- Política fiscal, crecimiento y programas de estabilización.- Los mercados extranjeros como modelo de desarrollo.- Algunos aspectos de la liberalización del comercio.- "La revolución silenciosa," extracto del artículo de Mario Vargas Llosa.
NOVIEMBRE 1987	29	<ul style="list-style-type: none">- La revolución informal- Propuesta presupuestaria para 1988.- La filosofía para el desarrollo de la Cámara de Comercio de Cali.
DICIEMBRE 1987	30	<ul style="list-style-type: none">- Liberación de la economía y crecimiento.- El éxito del capitalismo democrático en Sri Lanka.- Privatización de la economía: un caso específico.- La función social de la empresa.
ENERO 1988	31	<ul style="list-style-type: none">- Editorial.- Análisis de los resultados de la primera etapa de la Reforma Agraria.- La segunda etapa de la Reforma Agraria.- Experimento en Africa Oriental: La prosperidad de Kenya y la caída de Tanzania.
FEBRERO 1988	32	<ul style="list-style-type: none">- Bases para un plan especial de cooperación económica dirigida a Centro América.- Política económica en los países de Centro América.- Resultados de un estudio sobre la situación del sector privado en el Departamento de San Miguel.- Algunos comentarios sobre la educación en El Salvador.

MARZO 1988

33

- Sobre la política cambiaria (Editorial).
- Alternativas con respecto al tema de los regímenes cambiarios.
- Crisis en el sector extranjero: Opciones políticas.
- Hacia una política cambiaria más realista.

ABRIL 1988

34

- Comentarios sobre el programa económico para 1988.
- Transporte de la carga de exportación.
- Encuesta sobre la situación actual de la seguridad ocupacional y salud de la industria en El Salvador.
- orientación y calidad del sistema educativo.

CUADRO 4.2

ESTUDIOS ECONOMICOS PUBLICADOS EN 1987-88

¿COMO ESTA NUESTRA ECONOMIA?	MAYO 1987
LAS ESTRATEGIAS SOCIALES DEL MERCADO	SEPTIEMBRE 1987
LA BASE PARA UN NUEVO MODELO TRIBUTARIO	OCTUBRE 1987
UN PANORAMA DE LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS	MARZO 1988

CUADRO 4.3

ESTUDIOS PROGRAMADOS DURANTE 1988-89 POR DEES

POLITICAS ECONOMICAS

1. Análisis del Sector Financiero
2. Incentivos a la Inversión
3. Políticas Sociales
4. Políticas sobre Precios y los Indices de Costo de la Vida
5. Diseño Básico de la Reforma Tributaria
6. Políticas Cambiarias
7. Incentivos para la Exportación
8. Asistencia Institucional para las Compañías Exportadoras
9. Políticas sobre el Endeudamiento Exterior

ESTRATEGIAS AGRICOLAS

10. Situación del Café y Políticas sobre Precios
11. Posibilidades para Otros Productos Agrícolas
12. Reforma Agrícola
13. Reforma a la Protección de Productos Agrícolas
14. Reforma Institucional de las Organizaciones Agrícolas

ESTRATEGIAS INDUSTRIALES

15. Reglamentos de Zonas Libres para Plantas Ensambladoras
16. Reforma de la Protección de los Productos Industriales
17. Reestructuración de las Instituciones Industriales
18. Mecanismos para Facilitar la Transformación Industrial

4.3.1 SERVICIOS A BENEFICIARIOS

Cada una de las cuatro secciones de DEES proporciona servicios tanto a los miembros de FUSADES como al Gobierno y público en general.

El recién formado Grupo de Sistemas de Información organiza y mantiene un banco de datos por computadora vinculado a través de un modem a las demás oficinas de FUSADES. Ha escrito y publicado, en marzo de 1988, un Informe de Coyuntura de la Actividad Económica: Edición Especial Enero-Diciembre de 1987. El Grupo de Sistemas de Información también analiza y distribuye los resultados de encuestas y cuestionarios, asiste en el análisis de los estudios cuantitativos de las demás secciones de DEES y edita las publicaciones mensuales. También efectúa trabajos de diseño para ensayos de campo y ejecuta instrumentos de encuesta para las investigaciones de campo de otros grupos. Durante este año, está diseñando instrumentos para encuestas con respecto al ambiente empresarial, una encuesta semianual de opiniones, y cuestionarios internos sobre la evaluación de programas.

La Sección de Estudios Macroeconómicos produce estudios para la publicación en los boletines mensuales y estudios especiales sobre la promoción del modelo económico de reestructuración y promoción de exportaciones. Se redactan artículos sobre las perspectivas económicas, políticas financieras y el sector extranjero. Se ejecutan estudios sobre estrategias agrícolas e industriales, políticas requeridas para la promoción de exportaciones, y políticas estructurales requeridas para promover el modelo económico. La promoción de las investigaciones se realiza en gran medida a través de publicaciones en los boletines y revistas de FUSADES. Sin embargo, también se celebran seminarios y charlas con la prensa, el público y pequeños grupos de afiliados de FUSADES.

La Sección de Estudios Especiales planifica y ejecuta estudios sobre problemas específicos. Su proyecto más ambicioso es el análisis del sector cafetalero y el desarrollo de un modelo para la reactivación de las fincas de café. Este proyecto se ha asignado a una firma local bajo un contrato por separado. Su finalización se ha programado para principios de 1989. Nueve estudios especiales serán publicados durante este año. Se hacen estudios sobre la amplia variedad de temas que se enumeran a continuación:

- Higiene y Seguridad Ocupacional
- Financiamiento de las Industrias Textileras
- Análisis del Sector Privado en la Región Oriental
- Opciones para el Transporte de las Exportaciones
- Demanda Local de Zonas Libres
- Cultivadores y Vendedores de Algodón
- Análisis del Sector Privado
- Competitividad de los Productos de Exportación
- Análisis de la Asistencia Extranjera

Frecuentemente se celebran seminarios y charlas después de la publicación de los estudios a fin de tratar sobre los hallazgos y recomendaciones con los grupos interesados.

La Sección de Estudios Sociales programa y ejecuta estudios y proyectos piloto tanto en las estrategias del desarrollo social como en el análisis del sector educativo. Tiene planes para publicar informes sobre ambos temas durante 1988. Se están ejecutando proyectos piloto en colaboración con asociaciones empresariales y gremiales de FORTAS, tales como ASI, ANEP y la Cámara de Comercio. Uno de ellos es la recolección de la basura residencial utilizando servicios de recolección privados en los vecindarios de más alto nivel socioeconómico, para que el servicio de recolección municipal se encargue de las áreas de nivel económico más bajo. El segundo proyecto es el proyecto HABITAT de vivienda para personas de bajos ingresos que fue iniciado por FUSADES. De acuerdo con el calendario de construcción, esta singular comunidad de 1,100 lotes para viviendas tendrá todas las casas construídas para noviembre de 1988.

En la segunda fase del estudio sobre el sector educativo, que está siendo financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo, se estudiarán las demandas de recursos humanos en los diferentes sectores y los resultados educativos y de capacitación de diferentes niveles. Es de particular interés al Ministro de Educación quien puede utilizar el estudio como base para una propuesta de proyecto en la educación vocacional y técnica. Se ha programado que este estudio será finalizado en octubre, con ocho consultores procedentes de El Salvador y los Estados Unidos.

El Grupo de Estudios Sociales también estará realizando estudios sobre el sector informal de la economía y los efectos de la población pobre, tanto rural como urbana, en los sectores productivos. En base a los estudios y proyectos piloto, la Sección de Estudios Sociales desarrollará la estrategia social que tenga la mayor probabilidad de aumentar el desarrollo económico para todos los miembros de la sociedad.

4.3.2 PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL PERSONAL

El programa de DEES es un excelente ejemplo de un grupo de profesionales con una clara visión de dirección y un plan de cómo llegar a su meta. El ciclo de planificación de tres años se logra a través de un consenso del grupo, en que la Comisión de DEES proporciona orientación general en cuanto a políticas y programas. Está trabajando como grupo interno unido sobre políticas económicas específicas, empleando un modelo macroeconómico global.

Trabajando con un reducido personal profesional de sólo doce personas y asignando parte del trabajo a consultores contratistas, DEES logra producir doce números del Boletín Económico Social, con un promedio de tres estudios, en cada uno. Además, DEES programa, ejecuta y publica estudios económicos y analiza temas legislativos que afectan la productividad económica y el área de promoción de exportaciones. Para poder continuar con este programa, DEES debe mantener sus normas elevadas. Por consiguiente, debe ser de su más alta prioridad el reclutamiento de las personas más aptas para las vacantes existentes.

4.3.3 MERCADEO DEL PROGRAMA DE DEES

DEES vende sus servicios en forma directa y utiliza el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones de FUSADES. Una columna semanal publicada en la prensa local está difundiendo las noticias de lo que están haciendo FUSADES y DEES. Se sostienen reuniones con la prensa y los estudiantes, y se celebran foros abiertos con regularidad. Se realizan seminarios con pequeños grupos de dirigentes empresariales y miembros de FUSADES a fin de informarles sobre los hallazgos de las investigaciones. También se programan seminarios con clientes de PROPEMI sobre la necesidad de la planificación y evaluación.

Se proyecta que los usuarios de los servicios de DEES pagarán las siguientes cantidades por cada servicio específico durante 1988:

-	Compra de Publicaciones	C 45,000
-	Compra de Estudios	65,000
-	Servicios de Información	30,000
-	Conferencias y Discursos	25,000
-	Seminarios y Foros	17,000
-	Compra de Libros	15,000
-	Afiliaciones a la Biblioteca	<u>3,000</u>
	MONTO TOTAL	C 200,000

Los servicios anteriores son vendidos directamente al público utilizando diferentes medios de comunicación. Los beneficiarios de los estudios de investigación y análisis de DEES abarcan los siguientes grupos: (número de personas)

- Miembros fundadores de FUSADES (215)
- Funcionarios del Gobierno (90)
- Funcionarios Bancarios y Financieros (54)
- Asociaciones Empresariales y Gremiales (60)
- Instituciones Educativas (29)
- Partidos Políticos (19)
- Instituciones Autónomas (30)
- Misiones Diplomáticas (35)
- Compañías (26)
- Medios de Comunicación (47)
- Personas Particulares (56)

4.4 SISTEMAS FINANCIEROS

Los procedimientos financieros que fueron analizados son adecuados dentro de DEES. Los presupuestos son preparados, revisados y aprobados anualmente por la Comisión de DEES. Todas las revisiones presupuestarias son tratadas en el comité apropiado. Por ejemplo, una propuesta para un ajuste en el presupuesto de 1988 fue presentada a la Comisión de DEES para su consideración el 1 de junio de 1988.

4.5 IMPACTO GENERAL

DEES ha estado diseminando los hallazgos de sus investigaciones a diversos grupos a través de los años. Es difícil cuantificar la medición del impacto sobre los sectores económico, social y gubernamental pero existe evidencia de

algunos indicadores de progreso. En el sector social, DEES ha ayudado a promover y desarrollar el pensamiento conceptual y ha establecido el marco para proyectos piloto. Como ejemplos, se citan los casos de HABITAT, FEPADE y FIPRO. DEES ejecutó la primera fase del Estudio sobre el Sector Educativo y está trabajando con la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo en la promoción de sus programas. También está elaborando marcos para la promoción de la Fundación para la Prevención de Accidentes Industriales.

En el sector de gobierno, DEES ha promovido un diálogo entre la comunidad empresarial y algunas instituciones gubernamentales, tales como el Ministerio de Planificación. El poder ejecutivo del Gobierno ha comenzado a promover las políticas de FUSADES de orientación hacia las exportaciones en sus pronunciamientos y se está volviendo más receptivo a la contribución del sector privado al modelo de desarrollo económico general. Banqueros y planificadores están recibiendo los estudios y boletines de DEES y se están reuniendo con una frecuencia creciente con FUSADES y sus organizaciones miembros.

La Comisión de Legislación y DEES han contribuido estudios que han asistido a CODEXI (Comité para Exportaciones e Inversiones) a promover la aprobación de nueva legislación, tal como la Ley de Fomento de Exportaciones de 1986, la Ley sobre Inversiones Extranjeras de 1988, y los reglamentos para el desarrollo de las zonas libres privadas.

CODEXI es un comité asesor informal integrado de representantes del Ministerio de Planificación, el Ministerio de Comercio Exterior y el Banco Central, así como cuatro empresarios del sector privado. Este comité constituye un foro para la cooperación entre el sector privado y el sector público con el objetivo de promover el desarrollo económico.

En el sector económico, están surgiendo algunas tendencias, tales como un nivel más alto de exportaciones no tradicionales de productos agrícolas y productos de la industria liviana. También son indicadores positivos el hecho de que instituciones y gobiernos extranjeros están leyendo los estudios y el hecho de que la prensa ha dado cobertura a FUSADES en fechas recientes con respecto a la política económica.

4.6 OPCIONES PROGRAMATICAS

DEES ya está ejecutando muchas de las recomendaciones del estudio de Louis Berger International sobre la Estrategia y Organización para el Desarrollo Institucional de DEES que finalizó en abril de 1987. DEES ha reorientado su estrategia a fin de incluir un mayor énfasis en la modificación de las políticas críticas en áreas microeconómicas específicas. El programa de DEES es ambicioso, y el personal es dedicado y produce trabajos de calidad. Por lo tanto, las metas a corto plazo son alcanzables si pueden llenarse expeditamente las vacantes profesionales. Siempre y cuando la USAID continúe financiando la asistencia técnica y los principales desembolsos operativos, DEES tendrá pocas dificultades en atraer a personas calificadas y producir los informes y estudios dentro del plan. Sin embargo, a plazo más largo, DEES debe hacerse más autosuficiente en términos de financiamiento. Podría lograr esto de dos maneras. Una opción es la de perseguir activamente trabajos de investigación por contrato tanto para el gobierno de El Salvador como dentro del sector privado. La otra opción es la de depender de una variedad de

fuentes de financiamiento y aumentar su autonomía, distanciándose de un solo donante. Esto es sumamente improbable para el futuro inmediato y seguramente se tardarán muchos años antes de que DEES pueda sobrevivir como fundación independiente de investigación y política.

La primera opción constituye una meta a largo plazo que podría alcanzarse con el apoyo de un nuevo gobierno y un cambio económico positivo. Sin embargo, actualmente no hay mucho capital disponible para las investigaciones por contrato ni en el gobierno ni en el sector privado. Por consiguiente, a largo plazo, la segunda opción parece ser más alcanzable. Además, es posible FUSADES pueda apoyar a DEES canalizando ingresos generados por las actividades de FIDEX y otras fuentes.

Recomendaciones:

1. Continuar con su estrategia de modificar las políticas críticas en áreas específicas. Las políticas se concentran en la necesidad de una reestructuración de la economía, subrayando los incentivos para una economía con orientación hacia las exportaciones.
2. Continuar con los estudios anuales sobre los problemas sociales y económicos de el Salvador. Llevar a cabo actividades de seguimiento referente a estos estudios mediante programas de diseminación con los medios de comunicación, el sector empresarial, el gobierno y los grupos estudiantiles.
3. Ejecutar los estudios de investigación previamente identificados en orden de prioridad. Estos 18 estudios de investigación aplicada deberían financiarse y finalizarse durante 1988 y 1989.
4. Continuar recalcando la investigación aplicada y su diseminación en las áreas económica y social. Los estudios de políticas económicas, estudios de estrategias agrícolas e industriales, y estudios sociales y educativos en su conjunto forman parte del programa comprensivo.

CAPITULO 5

PROGRAMA DE FIDEX

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FIDEX inició operaciones hace tres meses como el departamento de procesamiento financiero para PRIDEX y DIVAGRO, con un director y un asistente. El departamento cuenta con seis empleados: un director, un oficial de crédito, dos analistas de crédito y dos secretarias. Este personal es adecuado para procesar el actual volumen de préstamos. El director es bien calificado para el puesto, habiendo trabajado en la banca desde 1972. No tiene dificultades con la administración de la cartera de préstamos actual y tiene la capacidad para manejar una cartera más grande. Su experiencia en el campo de la banca comercial puede contribuir a que sea más conservador, pero al discutir las normas crediticias aplicadas a los préstamos generados por DIVAGRO, se observa su tendencia de concentrar el análisis en factores cualitativos y no en las variables cuantificables. Las empresas no operan en un vacío y necesita efectuarse un repaso y análisis de todos los elementos individuales del negocio a la luz de su ambiente. Se está efectuando el análisis apropiado y las conclusiones son lógicas. El director está ejerciendo las requeridas destrezas gerenciales según lo evidenciado por la forma en que el departamento ha sido organizado, con todos los aspectos de control necesarios.

El gerente de crédito ha estado trabajando en las operaciones bancarias desde 1964. Sus cualificaciones para el puesto son buenas y él proporciona el apoyo necesario al director, lo cual es crucial en esta etapa de operación.

5.2 SISTEMA Y CAPACIDAD GERENCIAL

El Manual de Políticas sobre Préstamos es adecuado para el alcance actual de FIDEX, que se conforma a los requerimientos de la AID bajo el programa para Proyectos Agrícolas e Industriales. Los procedimientos para préstamos también están bien detallados y se conforman con la Política sobre Préstamos aprobada por FUSADES.

En la forma en que está estructurado FIDEX, solamente puede procesar aquellos préstamos que sean generados por DIVAGRO y PRIDEX. En el caso de los prestatarios de DIVAGRO, los préstamos a corto plazo pueden concederse únicamente en conjunto con el financiamiento a largo plazo. Sin embargo, en el caso de los clientes industriales de PRIDEX, solamente está disponible el financiamiento a largo plazo, de conformidad con los requerimientos de la AID. Esto parece correr en vía opuesta con el principio bancario de financiar la totalidad de las necesidades del prestatario.

Un préstamo en forma de paquete puede controlarse mejor, especialmente con estos préstamos de riesgo más alto. Debe considerarse la posibilidad de enmendar este requerimiento a fin de permitir el financiamiento de capital de trabajo para el sector industrial. El factor riesgo no debería ser mayor que en los préstamos para capital de trabajo concedidos a los prestatarios agropecuarios de DIVAGRO.

5.3 SERVICIOS A BENEFICIARIOS

El Proyecto de Riego de la USAID, No. 519-0303, proporciona fondos para la compra e instalación de sistemas de riego, préstamos Tipo A. Todos tienen una orientación hacia las exportaciones, y se han concedido para sistemas de riego "de precisión," en otras palabras, de goteo por presión y de escurrimiento. Pueden agregarse posteriormente los sistemas de charco nivelado y de surcos. FIDEX espera generar préstamos por un monto total aproximado de \$750,000-800,000 durante el primer año de operaciones.

FIDEX NO está generando préstamos para riego de ninguna clase, pero sí está procesando propuestas de préstamo elaboradas por DIVAGRO.

El proyecto No. 519-0327 de la USAID para el desarrollo de agroindustrias proporciona fondos para todos los préstamos a agroindustrias con la excepción de los que involucran sistemas de riego. Estos consisten principalmente de plantas empacadoras, enlatadoras y congeladoras, así como algunos préstamos para exportaciones. FUSADES opera una cuenta de fideicomiso en dólares en las Bahamas a través de CitiTrust. Este fondo puede emplearse para la importación de maquinaria, únicamente cuando están involucradas transformaciones de productos, por ejemplo, en las operaciones de congelación y/o enlatamiento de vegetales, frutas y camarones. Los préstamos en moneda local para las operaciones iniciales de clasificación y empaqueo en el campo son administrados a través del Banco Hipotecario.

La garantía en los préstamos de cuatro años o más normalmente consiste de una hipoteca sobre tierras y la pignoración del equipo. Los prestatarios normalmente utilizan una primera hipoteca para obtener capital de trabajo en los bancos comerciales locales. Los préstamos para actividades de exportación llevan la garantía adicional de los cobros efectuados bajo las exportaciones con una orden de pago irrevocable a favor del Banco Hipotecario o Citibank, según sea apropiado.

FIDEX no concede préstamos para la producción; estos préstamos, denominados créditos de avío, son procesados por los bancos comerciales. El crédito a corto plazo para productos agrícolas puede incluir los costos de producción, empaque y transporte, así como comisiones de intermediarios. FIDEX tiene planes para completar el financiamiento para varias plantas en 1988:

- Ampliar la capacidad actual (en efecto, duplicarla) para congelar la oca y el brócoli para la exportación;
- Ampliar la capacidad para procesar y empacar una variedad de productos de especialización para ser exportados a los Estados Unidos.

La dirección de FIDEX espera tener en cartera \$17 millones en préstamos al final del año 1988. El Banco Hipotecario efectúa el monitoreo de todos los préstamos en moneda local, y remite todos los pagos de intereses y capital a FUSADES. FUSADES tiene a su disposición el total neto de los intereses cobrados (después de deducir cargos por manejo y reservas para préstamos dudosos) para ser utilizados en sus operaciones.

CitiTrust y su agente local realizan un trabajo similar como corresponsal para las cuentas en el exterior. DIVAGRO continúa haciendo un monitoreo de los aspectos técnicos de las cuentas después de desembolsado un préstamo, y mantiene acceso por computadora a informes de mercado para PRIDEX y su propia base de datos.

PRIDEX actúa como intermediario en las operaciones de mercadeo en los Estados Unidos a solicitud de los productores; sin embargo, puede llevar a cabo actividades directas de mercadeo si se desea.

5.4 SISTEMA FINANCIERO

Se elaboraron Manuales de Políticas y Procedimientos para regir el otorgamiento de préstamos promovidos por PRIDEX y DIVAGRO. El propósito de esta Política de Préstamos es el de proporcionar al funcionario de FIDEX una fuente inmediata de referencia para analizar los créditos a ser otorgados a los clientes de DIVAGRO y PRIDEX. Esta política ayuda al oficial de créditos a comprender exactamente qué tipo de activos DIVAGRO y PRIDEX piensan generar, con qué tipo de cliente, bajo qué términos y condiciones, y con qué autoridad delegada y documentación requerida. Este documento ayuda a todos los participantes a estar conscientes de exactamente qué tipo de negocios se desean y consecuentemente enfocar estos negocios explícitamente; de igual importancia, ayuda saber qué tipos de negocios no son elegibles para obtener crédito. Esta política se circula a todas las partes involucradas en las operaciones de crédito a fin de asegurar que los préstamos se ajusten a los criterios acordados.

En la evaluación de la eficacia de la Política de Préstamos de FIDEX, la base del análisis empleado fue la técnica de determinar si la política de préstamos cubre efectivamente los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y riesgos del crédito. Algunas de las normas mínimas empleadas fueron:

- Tamaño -- por ejemplo, ingresos, patrimonio, volumen de ventas
- Información financiera requerida -- estados financieros, auditorías
- Características -- reputación, competencia y estabilidad
- Requerimientos en cuanto a amortización
- Estructuración de precios -- intervalos en el cobro de intereses
- Colateral aceptable -- margen máximo
- Política en cuanto a consolidación de créditos
- Autoridades de aprobación
- Documentos requeridos -- responsabilidad del control de documentos
- Requerimientos en cuanto a registro de documentos

La cartera de préstamos consiste de 17 préstamos garantizados mediante primera o segunda hipoteca sobre bienes raíces y/o equipo.

CARTERA DE PRESTAMOS -- FIDEX

31 de mayo de 1988

Préstamos Aprobados

Modelo (A) 2 préstamos por \$272,000
Modelo (B) 15 préstamos por \$1,973,000

Préstamos Desembolsados

Modelo (A) 2 préstamos por \$170,000
Modelo (B) 5 préstamos por \$1,676,000

Préstamos Rechazados

Modelo (B) 2 préstamos por \$129,587.82

Préstamos Vigentes

Modelo (A) 2 préstamos por \$170,000
Modelo (B) 5 préstamos por \$1,636,000

Total de financiamiento de la AID	\$35,000,000
- Financiamiento disponible para préstamos Modelo A y B (riego)	\$10,000,000
- Financiamiento disponible para maquila e industria liviana	\$15,000,000
- Financiamiento disponible para agroindustria y acuacultura (DIVAGRO)	\$10,000,000

Préstamos Rechazados por el Comité de Crédito:

1. El préstamo por \$99,148.55 fue rechazado porque un banco local había entablado demanda contra el prestatario por incumplimiento en la amortización de préstamos.
2. El préstamo por \$30,439.27 fue rechazado porque el proyecto no contaba con suficiente agua para riego.

Los criterios para la aprobación de préstamos para financiar principalmente empresas nuevas se basa en la obtención de una garantía de hasta un 150 por ciento en activos reales. Sin embargo, en ciertos casos justificables, el Comité de Préstamos puede disminuir este requerimiento al 133.33 por ciento. Esta no es una política irrazonable, pero debe mantenerse un equilibrio entre normas de aprobación demasiado estrictas y demasiado amplias a fin de establecer las disciplinas crediticias apropiadas. En el último término, la meta es la de permitir que FIDEX desembolse fondos de préstamo rápidamente a fin de crear un flujo de efectivo que ayude a FUSADES a alcanzar la autosuficiencia.

En el Anexo D se presentan detalles de los préstamos aprobados.

Los miembros del Comité están bien capacitados para servir en el mismo. El Manual de Políticas cubre y sobrepasa las anteriores normas mínimas para un crédito aceptable. Se puede argumentar que los requerimientos en cuanto a colateral son excesivos para el tipo de préstamos de desarrollo que están siendo aprobados. Sin embargo, los préstamos que se están otorgando representan riesgos sustanciales, y debido a que FIDEX apenas está comenzando sus operaciones, se emplea cautela en la aprobación de los créditos. En esta primera etapa de operación, esta actitud más conservadora es normal y debe perseguirse hasta que todos los funcionarios de FIDEX y miembros del Comité de Préstamos se sientan cómodos con la operación.

Los préstamos que se están procesando son de alto riesgo y raras veces son aprobados por los bancos comerciales locales. Los únicos préstamos que normalmente son concedidos por los bancos locales pueden descontarse en el Banco Central de El Salvador bajo líneas de crédito especiales a tasas de interés favorables.

Se debe dar consideración al hecho de que FIDEX se encuentra en su etapa inicial y está siguiendo una política crediticia conservadora a fin de desarrollar una cartera de préstamos que pueda cobrarse en el futuro. En la etapa inicial de operación, el camino conservador sería más apropiado hasta que el personal y los miembros del Comité de Crédito adquieran más experiencia en este tipo de financiamiento de proyectos de desarrollo.

El Manual de Procedimientos contiene procedimientos bien definidos y los mismos se adhieren a la política de préstamos aprobada. El memorándum de crédito que se prepara para cada solicitud de crédito es detallado y satisface los requerimientos de ambas políticas.

La Junta Directiva de FUSADES ha delegado al Comité de Crédito la autoridad necesaria para aprobar o desaprobado créditos generados bajo el Convenio No. 519-0287 de la USAID, con total autonomía. El Comité debe tener un quórum de tres miembros para poder decidir sobre un crédito. Se incluye en la autoridad delegada del comité una cláusula referente al conflicto de interés que reza como sigue:

De conformidad con la Política de Conflicto de Interés, en el caso de que algún miembro del Comité del Fondo de Inversión (CFI) tenga algún interés financiero en el crédito presentado, sea como persona particular o como compañía, el miembro no participará en la votación.

Los ejecutivos y gerentes están conscientes de la disposición sobre conflicto de interés por parte de empleados y funcionarios a la cual deben adherirse bajo el Convenio de la USAID. No se encontró evidencia alguna de que se hayan aprobado préstamos para miembros del Comité de Crédito, miembros asalariados del personal, ejecutivos de FUSADES, familiares, ni cualquier empresa controlada por estas personas.

5.5 IMPACTO POTENCIAL GENERAL

La función de este departamento es la de apoyar las actividades de DIVAGRO y PRIDEX. Proporciona el análisis de crédito para los préstamos generados, la aprobación de préstamos y el procedimiento operativo para el desembolso de los fondos de préstamo.

Los controles financieros para los fondos de la USAID son adecuados y están bien definidos. El Auditor Interno, ubicado en el Edificio Centroamericano, visita a los proyectos con el propósito de determinar si los fondos de préstamo han sido empleados en la forma estipulada en el convenio de préstamo. Este método de control, tanto por parte del Auditor Interno como por parte de FIDEX, es adecuado para las operaciones actuales.

5.6 OPCIONES PROGRAMATICAS

¿Cuáles son las opciones programáticas a corto plazo y a largo plazo? El actual volumen de préstamos que está siendo generado puede atenderse fácilmente con la estructura actual de FIDEX.

El reducido personal de FIDEX es posible porque existe un personal de apoyo para las funciones de personal, planilla y auditoría en FUSADES. A corto plazo, este arreglo puede funcionar de manera aceptable. Sin embargo, las opciones a largo plazo deberían analizarse desde una perspectiva distinta. El primer paso es el de identificar el principal segmento del mercado blanco y la solvencia crediticia del prestatario. Si han de comprometerse activos a proyectos de promoción de exportaciones, la política sobre préstamos debería incluir el grado de riesgo que será aceptable. Para este tipo de proyecto de exportación, es apropiado un alto grado de riesgo.

RECOMENDACIONES:

1. Dar consideración a la posibilidad de bajar los requerimientos en cuanto a colateral cuando el prestatario tiene una experiencia comprobada de éxitos, capacidad técnica e historial crediticio satisfactorio, y cuando existe un mercado para el producto producido o procesado. El Comité de Préstamos debería disminuir el colateral cuando, después de analizado el proyecto, se encuentra que el mismo es viable y sólido y que tiene un flujo de efectivo lo suficientemente amplio para cubrir la amortización de capital e intereses durante la vida del préstamo. La aprobación del préstamo debería basarse en el valor del proyecto y no en el valor del colateral.

CAPITULO 6

PROGRAMA DE PRIDEX

Metodología: (a) revisión de documentos pertinentes, (b) reuniones con ejecutivos informados de la USAID, (c) reuniones con todos los Ejecutivos de Proyectos y Gerentes (Grupos de Productos) de PRIDEX, sus Gerentes de Proyecto, y el Director de PRIDEX y miembros seleccionados de la Comisión de Programas, y (d) entrevistas con representantes de trece compañías locales, tanto beneficiarios actuales de los programas de PRIDEX como compañías que pronto se convertirán en beneficiarios, más tres que actualmente no tienen nexos con PRIDEX.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PUESTOS ASIGNADOS

6.1.1 HALLAZGOS

La estructura organizativa actual es la que se detalla en el Plan Anual y se ilustra en la Exhibición 6.1, con las siguientes excepciones:

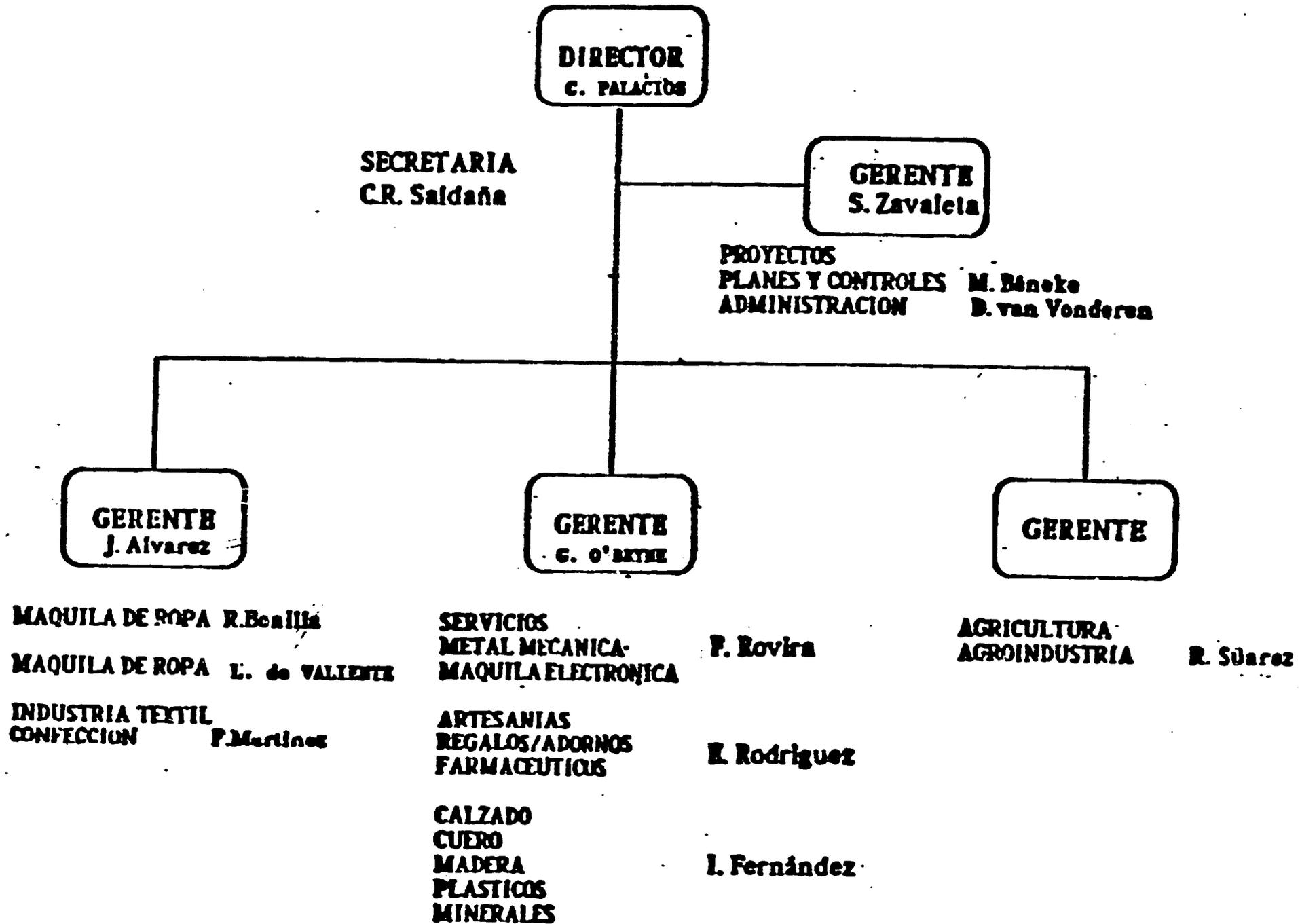
- o El puesto vacante de Gerente, Productos Agrícolas, se llenará pronto; ya está encaminado el proceso de las entrevistas finales.
- o El Gerente de la oficina de Miami, los consultores por contrato, ITI, en Washington, y Peter Orr, el consultor en asuntos agrícolas en California, coordinan sus actividades con los Ejecutivos de Proyectos y Gerentes de los Grupos de Productos.

6.1.1.2 La organización de las 85 compañías clientes en 16 sectores empresariales y en los grupos de productos de PRIDEX se ilustra en la Exhibición 6.2.

6.1.1.3 Las descripciones de puesto para los Gerentes de los Grupos de Productos, el Gerente de Proyectos y los Ejecutivos de Proyectos se incluyen en el Plan Anual. Los Gerentes de los Grupos de Productos son responsables del análisis continuo de los resultados por parte de sus Ejecutivos de Proyectos, y de alcanzar los objetivos y metas del Plan Anual. A los Ejecutivos de Proyectos se les responsabiliza además del cumplimiento con las metas del Plan Anual, tanto en forma individual como mediante actividades conjuntas con clientes.

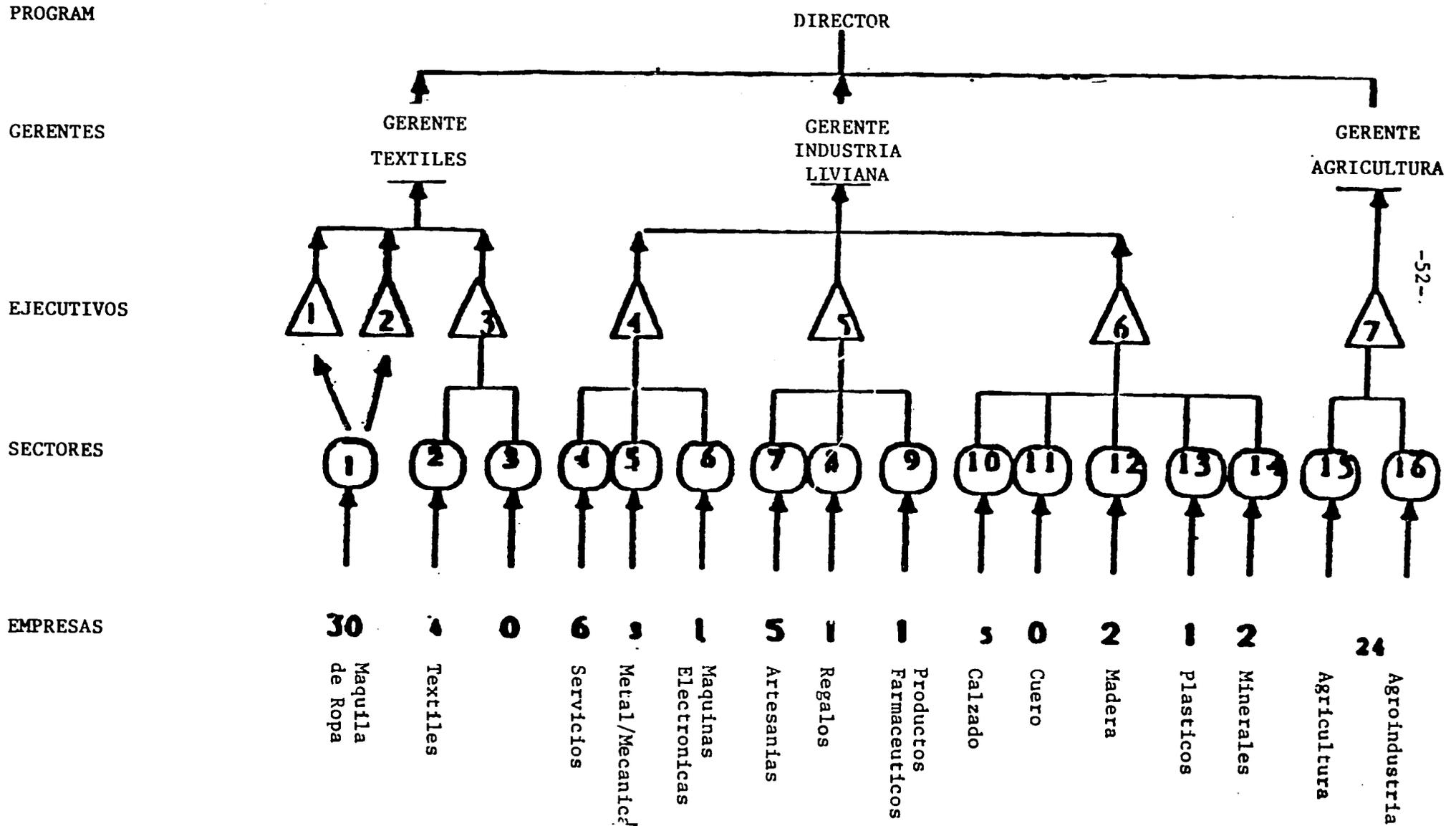
6.1.2 COMENTARIOS

6.1.2.1 Capacidad para la expansión organizativa: Se puede acomodar a un número más grande de clientes, juntamente con los servicios que se les brindaría, bajo la estructura organizativa actual empleando cualquiera o una combinación de las cuatro siguientes opciones o una combinación de las mismas:



Exhibición 6.2

METODOLOGIA



- a) Asignar clientes adicionales a los Ejecutivos de Proyectos actuales.
- b) Agregar Ejecutivos de Proyectos adicionales dentro de cada grupo de productos.
- c) Crear nuevos grupos de productos bajo nuevos Gerentes.
- d) Usar consultores externos según se requiera.

La opción (a) no ofrece más que limitadas posibilidades de expansión, por cuanto los Ejecutivos de Proyectos están sumamente sobrecargados actualmente y no se debería diluir las atenciones que brindan a sus clientes actuales y a sus actividades de mercadeo/promoción (véanse las Secciones 6.3.1.3 y 6.3.1.4, a continuación).

La opción (b) podría servir para agregar dos o tres Ejecutivos adicionales dentro de cualquiera de los dos Grupos de Productos más grandes (o más, dentro del Grupo de Agricultura/Agroindustria, el cual es más pequeño) sin causar efectos perjudiciales sobre la capacidad del Gerente de los Grupos de Productos.

De modo similar, bajo la opción (c) el actual alineamiento organizativo permitiría que se agregara uno o dos grupos de productos adicionales sin afectar seriamente el alcance del control del Director de PRIDEX. La expansión, especialmente bajo esta opción, requeriría de un nivel adicional de personal de apoyo en las funciones de control y administración de proyectos, y en un grado desconocido en el área de apoyo secretarial.

El uso de consultores externos calificados para suplementar los recursos de PRIDEX y proporcionar conocimientos técnicos sobre productos/servicios y en otras áreas técnicas específicas es una práctica ya utilizada por PRIDEX, y ofrece flexibilidad en cualquiera de las opciones organizativas mencionadas.

Pueden requerirse funciones adicionales, especialmente en las áreas de mercadeo y análisis de inversiones y empresas conjuntas, así como en cualquier nuevo proyecto de desarrollo de Zonas Libres. La actual organización puede sostener esto mediante la adición de un nuevo puesto de Gerente para cualquiera o ambas funciones.

6.1.2.2 Estructura organizativa alternativa que se considera: Se considera que el actual tipo de organización relativamente poco profunda, con orientación hacia productos específicos, se ajusta mejor al cumplimiento de los requisitos previos de:

- a) Sensibilidad/reacción rápida a diversos niveles de necesidades de los clientes, y el desarrollo subsiguiente de un nivel máximo de capacidad de servicio en que PRIDEX se anticipa a esas necesidades.

- b) El mayor grado posible de familiarización por parte del personal de PRIDEX con una combinación compleja de sectores empresariales y de servicios.
- c) Contacto personalizado y responsable con clientes individuales, y la minimización posterior de niveles jerárquicos de gerencia burocrática.

Rediseñar la estructura organizativa según líneas funcionales, por ejemplo, por grupos responsables de la evaluación del potencial de los clientes, desarrollo de programas, y/o actividades de promoción, disminuiría el factor del interfase personal entre PRIDEX y los clientes. Esto tiene una importancia creciente a medida que se disminuyen el tamaño, madurez y cualificaciones del cliente, o cliente potencial, en cuanto a su estado de preparación para las actividades de exportación. Cualquier reorganización complicaría la capacidad de los Ejecutivos de PRIDEX para comprender los variados aspectos empresariales de los diferentes clientes y perjudicaría severamente los tiempos necesarios para responder y reaccionar.

6.1.2.3 Las comunicaciones del Director de PRIDEX con sus contrapartes en DEES, FORTAS, PROPEMI y DIVAGRO son frecuentes, aunque este funcionario indica que estas comunicaciones son menos frecuentes con FORTAS y aún menos con PROPEMI. Participa mensualmente, o a veces quincenalmente, en reuniones del Comité de Operaciones. Estos contactos proporcionan la oportunidad para la "transmisión" de ideas para nuevos negocios/nuevos clientes. En este sentido, también se celebra la reunión anual de todos los miembros de la dirección de FUSADES en que se presentan los planes anuales.

Se ha programado un retiro para la dirección con el objeto de coordinar los trabajos sobre el próximo Plan Quinquenal.

Interfase con otros grupos de FUSADES: el Ejecutivo de Promoción de PRIDEX para la Agricultura y Agroindustria trabaja estrechamente con DIVAGRO en la evaluación del potencial de los productos y en los trabajos posteriores de promoción. En el tiempo limitado disponible para los trabajos de proyecto, se observó poca interacción por parte de los demás Ejecutivos y Gerentes de PRIDEX con sus contrapartes en las divisiones de FUSADES. Sin embargo, el comienzo del proceso crediticio de FIDEX para los programas y clientes de PRIDEX exigirá un nivel considerable de involucramiento de los Ejecutivos de Promoción de PRIDEX con ese grupo financiero. Este proceso ya se ha formalizado, habiéndose delineado claramente el papel del Ejecutivo de Promoción de PRIDEX como asesor y elemento de interfase con el cliente/solicitante.

6.2 SISTEMA Y CAPACIDAD GERENCIAL

6.2.1 HALLAZGOS

6.2.1.1 La base para medir el progreso y control es el Plan Anual de PRIDEX. La dirección de PRIDEX considera al Plan de 1988 como la línea base para las acciones subsiguientes de planificación y evaluación, por cuanto la administración programática de Arthur Young finalizó en agosto de 1987. El

Plan Anual para 1988 se ha desarrollado a partir de una "base cero" en lugar de tratar de continuar con el modelo de Arthur Young o proyectarse a partir del mismo.

El actual Plan Anual está organizado de conformidad con un formato uniforme de planificación de FUSADES del cual se deriva el índice del Plan.

6.2.1.2 Proceso interno de desarrollo del plan: el proceso de planificación de PRIDEX se desarrolla desde abajo hacia arriba; comienza en el nivel del desarrollo diario de los programas de los clientes. Cada Ejecutivo de Proyectos hace un repaso de la compañía cliente individual de la que es responsable y pronostica trimestralmente, por cliente actual o potencial, lo siguiente:

- Número de empleos nuevos que se espera serán creados.
- Monto en dólares de las divisas a generarse.
- Asistencia técnica a proporcionarse, y su costo.
- Número y costo de los viajes a efectuarse.
- Número y costo de los estudios programados.
- Cambios previstos en la situación de las exportaciones.

Estos pronósticos son revisados por los Gerentes de los Grupos de Productos, por el Gerente de Proyectos y, por último, por el Director de PRIDEX, y luego son incorporados al Plan Anual en la forma de un anexo titulado "Resumen de Metas Principales."

Tanto estas metas cuantitativas como otras metas cualitativas se incluyen en la formulación de la declaración de misión, objetivos, estrategias y resultados esperados de PRIDEX, que se detallan en la sección inicial, Descripción del Programa, del Plan Anual.

6.2.1.3 Plan Quinquenal: El ciclo de planificación es anual (año calendario) y quinquenal; el Plan Anual para 1989 deberá incorporarse al Plan Quinquenal 1989-93, cuya finalización se ha programado para julio.

Las metas a ser incorporadas al mismo, según lo declarado por el Director de PRIDEX, son:

- Promover las inversiones.
- Promover las exportaciones.
- Desarrollar "cambalaches": Proporcionar a productores salvadoreños contactos con proveedores extranjeros los que, subsiguientemente, podrían convertirse en compradores/clientes y, según se esperaría en algunos casos, en inversionistas en compañías salvadoreñas.
- Desarrollar la infraestructura.

Una importante consideración para PRIDEX es la de "incorporar" la autosuficiencia al Plan Quinquenal, según lo expresado por el Director de PRIDEX. Esta opción es tratada más a fondo en la Sección 6.2.2.

6.2.1.4 Mecanismos para medir y controlar el progreso: Este proceso comienza con las reuniones semanales de los Ejecutivos de Proyectos con sus respectivos Gerentes, durante las cuales cada Ejecutivo prepara un Plan de Trabajo para la siguiente semana en que se detallan los contactos programados con clientes existentes o potenciales, con comentarios. Además, se completa y se analiza el Registro de Clientes de cada Ejecutivo para la semana anterior.

El aporte de los clientes se proporciona mensualmente en "Formularios de Informes sobre Logros," que son requeridos conforme a los términos contractuales. En estos informes, cada cliente de PRIDEX anota lo siguiente:

- Empleos permanentes y temporales generados como resultado de la asistencia de PRIDEX.
- Nuevas inversiones durante el mes (en US\$).
- Ventas de exportación generadas, desglosadas por mercados extranjeros especificados.
- Comentarios.

Estos datos se convierten en la base para informes mensuales y trimestrales sobre resultados, generados por computadora, que se desglosan entre grupos de Administración de Productos (por ejemplo, industria liviana), y luego por Ejecutivo de Proyectos y, por último, por compañía cliente. Estos informes de resumen son exclusivamente para el uso interno de PRIDEX y proporcionan los resultados acumulativos para cada trimestre de los niveles efectivos de empleos generados a través de las actividades de exportación con respecto a lo pronosticado y la variación resultante, así como comparaciones similares para las inversiones y los ingresos de divisas. Este informe acumulativo mensual es similar en formato y contenido al Cuadro 6.3 y proporciona los nombres de los Ejecutivos de Proyectos responsables, lo mismo que las compañías.

Esta comparación de datos reales con los datos pronosticados es utilizada por el Director de PRIDEX para rastrear el desempeño de cada grupo de productos y de los Ejecutivos de Proyectos individuales, y sirve para detectar variaciones significativas por las compañías clientes. Los costos por función de servicio y por cliente son recopilados y transmitidos trimestralmente a la dirección de PRIDEX. Esta información es combinada con los resultados de servicios versus lo pronosticado en un informe resumido que se presenta a la Comisión de PRIDEX.

Presentación de informes a FUSADES y a la AID: PRIDEX envía un informe mensual por escrito a FUSADES en que se resumen las actividades por grupo de productos y se incluyen además los eventos de interés general. Este informe es traducido e incorporado a un informe trimestral enviado a la USAID/El Salvador que incluye una comparación de los resultados reales versus los pronosticados en cuanto a empleos generados por las actividades de exportación, ingresos de divisas, e inversiones; también se describe el desempeño durante el período en términos del número de acciones de asistencia técnica, viajes, y participación por parte del personal de PRIDEX en ferias comerciales, conferencias, seminarios, etc.

6.2.1.5 Planificación programática de los clientes: Cada Ejecutivo de Proyectos mantiene un archivo maestro confidencial para cada cliente que se le ha asignado. Se emplean diversas herramientas administrativas y de planificación para evaluar el potencial de los clientes en perspectiva para las exportaciones extrarregionales y productos o servicios no tradicionales y, posteriormente, para planear el programa de desarrollo de mercados de exportación. En su orden aproximado de uso, estas herramientas, en un típico archivo maestro de cliente, incluyen lo siguiente:

- a) Términos de referencia para la preparación de estudios de factibilidad.
- b) Formulario de Evaluación del Proyecto.
- c) Perfil de clientes.
- d) Un contrato típico (para asistencia de PRIDEX de tipo general; se utiliza otro formato para asistencia proporcionada mediante viajes al exterior).
- e) Plan de Trabajo, el que se llena conjuntamente con cada cliente: este Plan varía considerablemente en formato y contenido con cada compañía cliente.

También se incluye en el archivo maestro del cliente copias de los documentos oficiales de constitución de la compañía además de cualquier correspondencia pertinente, mensajes de télex y/o estudios de mercado.

Seminarios: Actualmente está encaminada una serie de seminarios gerenciales para clientes sobre "Fijación de Objetivos y Planificación" para los funcionarios gerenciales de alto y mediano nivel de los clientes. Cada seminario dura dos días y medio y es impartido por un especialista externo en capacitación gerencial. El propósito es ayudar a los clientes de PRIDEX a realizar mejor la función de planificación y así volverse más competitivos en el área de las ventas para la exportación. Los Ejecutivos de Proyectos de PRIDEX también participan juntamente con sus respectivos clientes; solamente una compañía cliente se matricula a la vez para que la capacitación pueda concentrarse en esa compañía individual y el contenido programático pueda ajustarse a las necesidades particulares de la misma.

6.2.2 COMENTARIOS

6.2.2.1 El proceso interno de planificación de PRIDEX es sumamente profesional y proporciona metas correctamente definidas y cuantificadas. Estas están organizadas por sector empresarial, por Ejecutivos de Proyectos, y por cliente real/cliente en perspectiva. El proceso es relativamente sencillo, y funciona. Al igual que todas las acciones de planificación de este tipo, depende de la capacidad de la primera persona en el proceso para hacer pronósticos realistas en cada caso. Cuanto mayor la experiencia de esta persona con clientes individuales, tanto mayor el factor confianza con respecto a los pronósticos.

6.2.2.2 El Plan Quinquenal no estaba en una forma que permitiera un repaso del mismo al momento de elaborarse el presente informe. En todo caso, el formato del Plan Quinquenal debería incluir las siguientes áreas según lo estipulado por la AID:

- a) Declaración de misión.
- b) Metas y objetivos.
- c) Estrategia para la ampliación de la base de miembros y movilización de recursos (lo cual sugiere un plan para la autosuficiencia).
- d) Exposición razonada de los programas actuales y futuros.
- e) Fuente y aplicación de fondos.
- f) Estrategia para la eliminación/finalización/disminución de programas selectos de conformidad con las metas y niveles de financiamiento de FUSADES.

Temas adicionales que se ofrecen para la consideración de PRIDEX son los siguientes:

- Cualesquiera implicaciones para PRIDEX del nuevo edificio de FUSADES.
- Planes para maximizar la presencia de PRIDEX en los Estados Unidos.
- Cómo evitar la burocracia.
- Cómo desarrollar aumentos en la asistencia para las firmas más pequeñas del sector privado de El Salvador.

6.2.2.3 El sistema de PRIDEX para la medición y control del progreso proporciona los aportes básicos necesarios para monitorear el impacto del programa, por cliente, de la creación de empleos relacionados con PRIDEX, ingresos de divisas, e inversiones. Como tal, depende de lo oportuno y lo preciso de los informes mensuales presentados por los clientes. Se lleva a cabo un control informal por excepciones a fin de asegurar que cada cliente envíe mensualmente informes completos.

6.2.2.4 Hasta la fecha no se han instalado en PRIDEX incentivos vinculados con el desempeño de los miembros individuales del personal en comparación con sus objetivos, aunque esta posibilidad se encuentra bajo consideración. Si un plan de este tipo se ejecutara eventualmente, se contaría con los datos requeridos sobre desempeño.

6.2.2.5 Informes: El informe trimestral de PRIDEX a FUSADES -- y de ahí a la USAID/El Salvador -- transmite considerables detalles textuales sobre actividades específicas correspondientes a diferentes compañías por parte de PRIDEX lo mismo que por las compañías mismas, pero es difícil rastrear estas actividades individuales en la perspectiva del programa general de promoción de exportaciones de una compañía determinada, y posteriormente establecer un valor para la asistencia brindada a dicha compañía. No es posible llevar a cabo una evaluación de costo-beneficio para cada cliente, aun cuando así se deseara, ni tampoco es posible determinar en forma general el impacto del programa en las compañías individuales durante un período determinado.

6.2.2.6 Planificación de los programas de los clientes: este proceso es informal y no sigue una secuencia fija. Hay un nivel considerable de flexibilidad, de acuerdo con el potencial y estado de preparación de cada cliente para las exportaciones, así como el tipo de producto y el correspondiente volumen pronosticado de las ventas de exportación. Para propósitos de rastrear el progreso del cliente en su avance hacia la

"capacidad para exportar," PRIDEX ha establecido cuatro niveles de "situación":

- 1). "Etapa de idea o anteproyecto."
- 2). "El producto ya existe."
- 3). "(La compañía) tiene la capacidad para exportar."
- 4). "(La compañía) ya está exportando: necesita ampliar su(s) mercado(s)."

Estos cambios de situación se indican en los informes trimestrales y constituyen un medio para evaluar la eficacia del programa. Se desglosan por trimestre y por sector empresarial y se comparan con los pronósticos en el Plan Anual.

El programa de seminarios para clientes ataca de frente uno de los principales retos con que se enfrenta PRIDEX: la preponderante falta local de la actitud/mentalidad necesaria para la exitosa orientación y organización de las compañías hacia las exportaciones, incluyendo la difícil tarea de pasar de una operación de volumen bajo y margen amplio al formato de volumen alto y margen estrecho, con el ingrediente vital agregado de la constancia en la calidad necesaria al nivel de los mercados de exportación.

6.3 EFICACIA DEL PROGRAMA

6.3.1 HALLAZGOS

6.3.1.1 Los servicios a beneficiarios incluyen:

- Asistencia Técnica ("AT") que cubre capacitación en servicio, AT dentro de la compañía beneficiaria o con recursos externos (incluyendo seminarios celebrados localmente y en el exterior) y estudios de diversos tipos.
- Viajes para analizar mercados, hacer contactos, y participar en ferias (con o sin clientes), y también para obtener AT adicional.
- Préstamos (por medio de FIDEX) para equipo de capital a ser adquirido en los Estados Unidos. El Ejecutivo de Proyectos es el principal organizador y proveedor de servicios, con el apoyo y dirección de su Gerente del Grupo de Productos.

Los Ejecutivos de Proyectos pronostican los servicios a ser proporcionados con sus costos estimados e incluyen estos datos en el Plan Anual. Las variaciones en los costos reales versus los costos pronosticados son normales por cuanto se agregan clientes nuevos y surgen oportunidades imprevisibles.

Identificación de metas en el sector empresarial: se han identificado 16 sectores empresariales salvadoreños que tienen el potencial más alto para el desarrollo de mercados de exportación, inversiones locales y extranjeras, y operaciones de ensamblaje, y estos sectores han sido asignados a sus respectivos grupos de productos dentro de PRIDEX. Se presentan a continuación, aunque no en orden de importancia, juntamente con el número de compañías clientes en cada sector a la fecha de presentación del Plan Anual en enero de 1988:

	<u>Compañías</u>
- Maquila (ropa)	30
- Manufactura de textiles	4
- Servicios (generales)	6
- Metales/mecánica	3
- Maquila (electrónica)	1
- Productos de artesanía	5
- Regalos	1
- Productos farmacéuticos (principalmente cosméticos)	1
- Calzado	5
- Cuero	0
- Madera	2
- Plásticos	1
- Minerales	2
- Agricultura	24

La Exhibición 6.2 presenta un diagrama de estos sectores en relación con los grupos de productos individuales y los Ejecutivos de Proyectos. Se han agregado compañías adicionales a la lista de clientes durante los cuatro primeros meses de 1988.

El proceso de calificar a los clientes en perspectiva es, en gran medida, una tarea subjetiva; el Director de PRIDEX considera que esta actividad constituye la parte más difícil del programa. La "Guía de Evaluación de Proyectos" asiste en esta tarea, asignando puntos ponderados a diversos aspectos de la empresa del cliente en perspectiva y analizando lo siguiente:

- a) Si la firma ofrece un objetivo claramente establecido referente a las exportaciones de productos/servicios no tradicionales a mercados extrarregionales.

Si el proyecto representa una expansión de las actividades actuales del cliente o un cambio en su estrategia empresarial;

Si la asistencia económica -- si se solicita -- es considerada como gasto de operación.
- b) La factibilidad, incluyendo capacidad adecuada, infraestructura, y estabilidad financiera de la compañía (con índices).
- c) Impacto, en términos de la
 - Creación de suficientes empleos nuevos, a un costo por empleo que sea apropiado en relación con el apoyo a ser proporcionado;
 - Generación de suficientes divisas para justificar el apoyo de FUSADES/PRIDEX; y
 - Creación de nuevas inversiones que afectarían de manera positiva a otras empresas salvadoreñas.

- d) La capacidad/habilidad de la compañía, según se hace constatar mediante
- Evidencia documentable de experiencia en sus actividades actuales y propuestas.
 - Referencias crediticias y comerciales.
 - Evidencia de la capacidad de aplicar suficientes recursos para asegurar que el proyecto tenga éxito.

Los clientes en perspectiva son evaluados aún más a través de un "Perfil de Clientes" que proporciona datos generales de fondo sobre la compañía, sus productos, mercados, producción, organización y operaciones de mercadeo y ventas, experiencia en mercados extranjeros, etc. En tercer lugar, puede llevarse a cabo un estudio de factibilidad para diagnosticar el potencial de un producto/servicio determinado para la exportación. Se ha elaborado una guía externa para la estructuración de un estudio de este tipo. Estos estudios de factibilidad varían en formato y alcance de conformidad con las características del cliente bajo consideración. No todos los clientes actuales o potenciales son sujetos de un estudio de factibilidad.

Los ejecutivos de PRIDEX han subrayado en entrevistas que sus prioridades para fijar niveles de apoyo a sus clientes se asignan primero a las compañías que tienen el mayor potencial previamente existente para las exportaciones, por cuanto ésta es la única forma en que pueden generar resultados concretos en el menor tiempo posible. Las compañías que tienen el mayor potencial a corto plazo para tener éxito en el inicio o ampliación de las exportaciones son las compañías más grandes y más maduras. La dirección de PRIDEX considera que el hecho de servir primero a estas compañías más grandes y más establecidas tendrá un efecto de "arco iris" en las compañías más pequeñas sobre el tiempo, tanto desde el punto de vista de la generación de empleos e ingresos que luego llegarán "por escurrimiento" a las compañías menores, como desde la perspectiva del desarrollo de una credibilidad entre los clientes extranjeros con respecto a la viabilidad de El Salvador como proveedor de confianza.

6.3.1.2 Eficacia del programa en el alcance de las metas y objetivos establecidos: los objetivos y metas de PRIDEX se establecen en términos cuantificados en el Plan Anual para 1988. Los resultados para el primer trimestre de 1988 indican que se han alcanzado o sobrepasado estas metas en términos de nuevos empleos relacionados con las actividades de exportación, ingresos de divisas, dólares invertidos y cambios en la situación de exportación de los clientes, tal como se refleja a continuación.

6.3.1.3 Productividad y eficiencia del personal: las únicas normas cuantitativas para evaluar este rubro son los "Informes de Resultados," preparados mensual y trimestralmente (Sección 6.2.1.4) que permiten una medición de la contribución de cada Ejecutivo de Proyectos asignado para atender a compañías clientes específicos en cada uno de los tres grupos de productos. Esto deja a los Gerentes de Proyecto, el Ejecutivo de Planes y Controles y el personal secretarial, quienes son evaluados por la dirección.

Se puede obtener alguna indicación de la eficiencia general de PRIDEX en base a los datos procedentes de los resultados trimestrales en comparación con las metas y presupuestos:

**PRIMER TRIMESTRE 1988
(incluyendo Agricultura)**

	<u>% en exceso de meta trimestral</u>	<u>Costos de PRIDEX como % de presupuesto trim.</u>
Nuevos empleos creados	114.7	
Ingresos de divisas	223.0	74%
Inversiones	246.1	

Así, las metas para las tres normas críticas se sobrepasaron en el primer trimestre a un costo del 26 por ciento menos de lo presupuestado.

6.3.1.4 Mercadeo del programa de PRIDEX: Aunque PRIDEX es considerado por la dirección de FUSADES como su "rama de mercadeo", la función de mercadeo dentro de PRIDEX es una función informal. La única referencia al desarrollo de nuevos negocios se encuentra en una de las definiciones de responsabilidades asignadas al puesto de Ejecutivo de Proyectos:

1. Promover las inversiones y coinversiones y desarrollar programas.

El presupuesto de PRIDEX para Publicidad, Publicaciones y Promoción es el más grande dentro de FUSADES; el total local de US\$106,700 representa el 6.3 por ciento del presupuesto programático general de PRIDEX para 1988.

La función de mercadeo de PRIDEX también es en gran medida una función personal. Los Gerentes de los Grupos de Productos y sus Ejecutivos de Proyectos persiguen activamente a nuevos clientes salvadoreños en perspectiva que les han sido referidos por la dirección, integrantes de las diversas comisiones de FUSADES, contactos comerciales y personales, referencias de clientes, contactos hechos en seminarios y, ocasionalmente, clientes potenciales que se presentan en persona. La promoción de inversiones de compañías salvadoreñas es realizada principalmente por Ejecutivos de Proyectos y Gerentes de Productos, con la asistencia, según sea necesaria, de los Directores de FUSADES, miembros de la Comisión, el Director Ejecutivo y el Director de PRIDEX mismo.

Esto representa un cambio reciente en el énfasis en la identificación de fuentes de inversiones, alejándose de la estrategia original de concentrarse en los inversionistas potenciales en Estados Unidos. Debido a la impresión negativa que muchos de éstos han formado acerca del ambiente empresarial, económico y político de El Salvador, los esfuerzos de FUSADES/PRIDEX por atraer nuevas inversiones ahora se están concentrando en fuentes salvadoreñas.

Los Gerentes de los Grupos de Productos y Ejecutivos de Proyectos de PRIDEX efectúan numerosos viajes al exterior para investigar el potencial de mercados y productos, promover los productos y servicios salvadoreños, identificar clientes y fuentes potenciales para las operaciones de maquila, obtener información técnica y datos actualizados sobre nuevas tecnologías, y atender

seminarios y participar en ferias comerciales. Se han programado 91 viajes de este tipo para 1988, de los cuales 21 debían haberse efectuado en el primer trimestre. El número de viajes efectuados en ese periodo fue de 18. Aparte del número de viajes programados por trimestre, no hay requerimientos prefijados para los ejecutivos de PRIDEX en sus actividades de obtener nuevos negocios, aparte del de tener que satisfacer las proyecciones para la creación de nuevos empleos, ingresos de divisas y dólares invertidos, todo lo cual se relaciona con la generación de nuevos negocios procedentes de clientes existentes y la adición de clientes nuevos.

El apoyo en las comunicaciones de mercadeo y relaciones públicas/asuntos públicos es proporcionado por el grupo de apoyo administrativo de FUSADES. Esto toma la forma de folletos para productos específicos (como en el caso de un folleto "807" en idioma inglés producido para la sección de textiles de PRIDEX), un folleto en idioma inglés que describe a PRIDEX en forma general, etiquetas/rótulos para seminarios y conferencias, cartapacios para material descriptivo y boletines de prensa, etc. Se han emprendido los trabajos para un nuevo folleto en idioma inglés que promueve las operaciones de maquila, inversiones en El Salvador y ventas de productos salvadoreños en los mercados de exportación. Este grupo de apoyo administrativo de FUSADES también organiza conferencias con los medios, presentaciones a la prensa, etc., y asiste en general con las relaciones gerenciales de PRIDEX con los numerosos "públicos" con que debe tratar:

- o Membresía de FUSADES -- miembros potenciales
- o Sector privado de El Salvador en general
- o Gobierno de El Salvador
- o Asociaciones comerciales y otros grupos de influencia
- o USAID -- otros "benefactores"
- o Beneficiarios de los programas de FUSADES
- o Clientes e inversionistas norteamericanos potenciales
- o Medios de comunicación locales y estadounidenses

6.3.2 COMENTARIOS

6.3.2.1 Servicios a clientes: en las entrevistas con clientes de PRIDEX, se supo que el único servicio que no se estaba proporcionando actualmente era el de conceder prestamos, bajo términos y condiciones razonables, para capital de trabajo, que constituye un elemento escaso para numerosas firmas. Esto a su vez obstaculiza el desarrollo de productos, mejoramiento de la calidad, capacitación técnica y gerencial y viajes al exterior en asuntos de negocios. Se requiere de una línea de crédito rotatorio, según varios respondientes.

Por lo general, los servicios de PRIDEX recibieron altas calificaciones; algunos de los ejecutivos entrevistados no estaban enterados de toda la gama de servicios ofrecidos. A diez de los ejecutivos contactados se les pidió llenar un cuestionario informal a fin de indicar cuáles servicios estaban siendo utilizados y cuáles eran deseados, el orden de importancia de cada servicio, y cuán efectivo se consideraba cada uno. Aunque se reconoce que la muestra era muy pequeña, las respuestas dan una indicación de la amplia aplicación del espectro de los servicios de PRIDEX, su importancia relativa para los usuarios, y las opiniones acerca de su eficacia.

Resultados: Cada uno de los servicios listados en el cuestionario era utilizado por al menos tres compañías. Los servicios que recibieron las calificaciones más altas fueron:

- Asistencia en mercadeo;^{*}
- Presentaciones a clientes extranjeros;*
- Participación en ferias comerciales en el exterior;
- Estudios de potencial de mercados, seguido de cerca por
- Asistencia técnica en la capacitación en métodos de producción.

Otros servicios deseados pero no usados fueron los siguientes:

- asistencia en control de calidad (mencionadas dos veces);
- capacitación en asuntos gerenciales/planificación mencionada una vez para este servicio y una vez para cada uno de los siguientes);
- asistencia técnica en el desarrollo de productos;
- asistencia en mercadeo;
- estudios de potencial de mercados;
- presentaciones a compradores del exterior;
- participación en ferias comerciales en el exterior; y
- crédito para la expansión.

Los casos en que se nombraron servicios no listados fueron pocos; algunos de los servicios mencionados incluyeron "envío de muestras," "trabajo en equipo entre ejecutivos" y "asistencia técnica en el proceso de elaboración."

La decisión estratégica de PRIDEX de concentrarse en firmas blanco que tengan el mayor potencial inmediato para las ventas de exportación (o aumentos en las ventas) se considera como necesaria y pragmática. La alternativa sería concentrarse en firmas más pequeñas y más jóvenes. Elevar éstas a los niveles de capacidad gerencial y calidad de producto/servicio lo suficientemente altos para competir exitosamente en los mercados del exterior implicaría una cantidad considerable de tiempo y la asignación de cantidades sustanciales de recursos humanos de PRIDEX, lo cual implicaría a su vez una subvención más cuantiosa y por más tiempo por parte de la USAID.

Un ejecutivo se expresó de la siguiente manera: PRIDEX discrimina pero tiene que hacerlo. Algunos productos simplemente no son exportables. Otro se expresó: Ayudar a las compañías pequeñas no es costo-efectivo. El ayudar a las compañías grandes y medianas a su vez ayuda a la más pequeñas. No se puede comenzar en el nivel más bajo.

^{*} Calificados en el mismo nivel.

Una resolución parcial del problema de servir a las compañías salvadoreñas más pequeñas se encuentra en la posibilidad de que PRIDEX funcione como organizador de compañías más pequeñas que sirvieran como subcontratistas a las compañías más grandes, las que a su vez serían los exportadores. La dirección de PRIDEX está enterada de esta posibilidad y tiene planes para emplearla siempre que sea apropiado hacerlo.

6.3.2.2 La eficacia del sistema gerencial de PRIDEX en el cumplimiento de sus metas establecidas solamente se ha observado para el primer trimestre del año en curso. En este limitado período de tiempo, los resultados han sido impresionantes. Que este nivel de desempeño pueda mantenerse frente a las proyecciones crecientes para el resto del año está por verse. (Para las proyecciones, véanse las Exhibiciones 2.2, 2.3 y 2.4.)

El sistema en sí, así como su aplicación y controles, son juzgados como excelentes por cualquier norma.

6.3.2.3 El mismo sistema gerencial permite la evaluación cuantitativa del desempeño de los Ejecutivos de Proyectos y Gerentes de Grupos de Productos, según se ha señalado. La mayoría de éstos son personas recién contratadas que trabajan con clientes nuevos desde hace poco tiempo. A medida que aumente la experiencia de los ejecutivos de PRIDEX y la relación con el cliente alcance una mayor madurez, este diagnóstico se volverá más significativo. Este proceso de maduración bien podría exigir la aplicación de un sistema de remuneración por incentivos en que se diera reconocimiento y premiación al buen desempeño.

6.3.2.4 El programa de mercadeo de PRIDEX se enfrenta con dos amplios retos: uno en El Salvador y el otro en los mercados del exterior. Los requerimientos a corto y largo plazo en ambas áreas incluyen lo siguiente:

El Salvador

Corto plazo: Ampliar la base de clientes de PRIDEX a través de aumentos en los conocimientos acerca de los servicios y la documentación de los resultados positivos.

Largo plazo: Ayudar a desarrollar una "mentalidad de exportación" positiva en el sector privado local; apoyar siempre que sea posible la capacitación de jóvenes salvadoreños en las disciplinas de gerencia y mercadeo para las exportaciones.

Mercados del Exterior

Corto plazo: Identificar y cualificar a compradores extranjeros, participantes para operaciones de "maquila", distribuidores, mayoristas, agentes, etc., y promover ante los mismos las exportaciones y capacidades para la producción local en base a productos individuales.

Largo plazo: Desarrollar la reputación e imagen del país como proveedor de confianza, fuente segura de producción bien calificada, y lugar productivo en que se pueden realizar negocios.

Esta es una tarea considerable dados los recursos limitados y personal relativamente reducido de PRIDEX. Aunque un poco más del 6 por ciento para las actividades de publicidad, publicaciones y promoción podría parecer un nivel aceptable para estas funciones, en el agregado los fondos son insuficientes para la realización de la tarea general. Se desconocen los planes específicos que existen con respecto al presupuesto de PRIDEX; se permitió a los consultores examinar sólo brevemente el Plan de Mercadeo de FUSADES.

Cualquier Plan de Mercadeo debería dar consideración a los varios retos mencionados y fijar prioridades para satisfacerlos, ya que los recursos son limitados. Por ejemplo, no sería práctico procurar combatir la ampliamente difundida actitud negativa acerca de El Salvador en los Estados Unidos sin contar con algún tipo de programa de fortalecimiento de la imagen nacional en aquel país. Mejor sería concentrar los esfuerzos promocionales de PRIDEX en la publicación de ejemplos positivos de productos salvadoreños y servicios de valor agregado por medio de un enfoque de "historias de casos," dejando que los resultados hablen por sí solos a fin de establecer una credibilidad vital.

Cualquier programa de mercadeo de PRIDEX debe desarrollarse para el plazo más largo, y es importante establecer una base apropiada para tal programa desde el inicio. Se considera importante que se comience a pensar en maneras de suplementar los esfuerzos de mercadeo personales de los Ejecutivos de Proyectos y Gerentes de los Grupos de Productos:

- Para hacer que sus actividades de desarrollo de programas de clientes sean aún más productivas y permitir que asuman la responsabilidad de clientes adicionales.
- Para proporcionar un nivel profesional constante de apoyo en la función de mercadeo.
- Para usar los limitados fondos para mercadeo/promoción en la forma más eficaz posible.
- Para permitir la expansión de las actividades de mercadeo, por ejemplo, en los Estados Unidos a través de la oficina de Miami y en apoyo de la misma.
- Para maximizar la coordinación en las actividades de promoción/mercadeo con los clientes.

Existe la necesidad de un programa planificado, ampliado más allá del nivel de proporcionar folletos y materiales similares de apoyo. No se debe esperar que los diez Ejecutivos de Proyectos y Gerentes de Grupos de Productos asuman por sí solos la responsabilidad de mercadeo durante el período de expansión de actividades de PRIDEX que está por iniciarse.

6.4 SISTEMAS FINANCIEROS

6.4.1 HALLAZGOS

6.4.1.1 Una vez que se ha preparado el presupuesto anual, el control financiero de PRIDEX es ejecutado mediante comparaciones trimestrales de los costos variables y fijos contra el presupuesto. La gerencia financiera global la proporciona el personal de FUSADES.

Para el primer trimestre de 1988, los costos de todas las actividades estaban substancialmente por debajo de lo presupuestado. También se identifican a los costos variables, tales como asistencia técnica y viajes, trimestralmente por grupo de productos en los informes internos.

6.4.1.2 PRIDEX ha dado bastante consideración a la autosuficiencia a largo plazo. Actualmente, PRIDEX está cubriendo sólo un porcentaje muy bajo de sus costos de operación. Los clientes de PRIDEX pagan el 35 por ciento de los gastos de viaje y viáticos directamente a FUSADES después de finalizado el viaje.

En sus entrevistas con clientes, los consultores recibieron la firme impresión de que existe poca latitud para imponer aumentos adicionales a los cargos por los servicios de PRIDEX. Si se disminuye el financiamiento de la USAID, especialmente a la luz de clientes adicionales y servicios ampliados, será necesario recurrir a recortes y/o la eliminación de programas a menos que puedan identificarse ingresos de sustitución.

6.4.1.3 La participación patrimonial, sea como compensación por los servicios prestados por PRIDEX o como garantía de préstamos, podría ser una forma de hacer una contribución hacia la autosuficiencia. Esto será estudiado por un consultor externo en el futuro cercano.

6.4.1.4 Las solicitudes de préstamo deberán ser analizadas, aprobadas o rechazadas por FIDEX. El Director de PRIDEX indicó que no había préstamos pendientes, préstamos en proceso o préstamos rechazados a nombre de clientes de PRIDEX a la fecha de elaboración del presente informe.

6.4.2 COMENTARIOS

6.4.2.1 El actual proceso de presupuestación y control de costos es satisfactorio. De preocupación es el hecho de que PRIDEX no está gastando a los niveles presupuestados. Ya que están disponibles solamente los resultados del primer trimestre de 1988, esto debería controlarse muy de cerca para que los programas importantes reciban el nivel programado de apoyo. Tal como se ha señalado, los recursos presupuestados son limitados para comenzar, especialmente en vista de los obstáculos y oportunidades con que se enfrenta PRIDEX.

6.4.2.2 La autosuficiencia de PRIDEX debería abordarse con cuidado en el próximo Plan Quinquenal. Será difícil desarrollar propuestas significativas o datos de apoyo sin tener una indicación de los planes de la USAID con respecto a los niveles futuros de financiamiento.

Una fuente adicional de fondos podría producirse si PRIDEX modificara su posición como programa de la Fundación a la posición de un participante más activo en las actividades de exportación de un cliente, sea mediante la participación patrimonial o posiblemente como compartidor de riesgo, recibiendo un porcentaje de los ingresos sobre las ventas de exportación generados como resultado de los esfuerzos de PRIDEX.

6.4.2.3 La participación patrimonial traería consigo la necesidad de tomar decisiones con respecto al grado de participación activa que podría tomar PRIDEX en el manejo de la compañía cliente, con implicaciones subsiguientes con respecto a los niveles de personal y la composición y papel general del programa de PRIDEX. Estas consideraciones están más allá del alcance del presente estudio, y pronto serán estudiadas por separado en el ejercicio de Planificación Estratégica que está por realizarse.

6.5 IMPACTO GENERAL

6.5.1 HALLAZGOS

6.5.1.1 El impacto cuantitativo general de los programas se ha resumido en la presentación correspondiente al primer trimestre de 1988 a la Comisión de PRIDEX. Desde la perspectiva cualitativa, las reacciones de los clientes pueden juzgarse en base a los comentarios brindados durante las entrevistas con los consultores. Estos fueron muy positivos tanto con respecto a los servicios de PRIDEX como con respecto a FUSADES como organización de servicio.

Los no clientes que fueron entrevistados no pudieron especificar ningún impacto directo de los programas de PRIDEX pero estaban enterados de los programas ofrecidos.

6.5.2 COMENTARIOS

6.5.2.1 Tal como se ha indicado en el párrafo 6.2.2.5, los procedimientos actuales de presentación de informes no dan un panorama tan completo del impacto del programa de PRIDEX como lo que podría desearse. Con el entendimiento de que esto está siendo discutido actualmente entre la USAID/El Salvador y PRIDEX/FUSADES, se elaboró un formato recomendado para un informe trimestral acumulativo modificado. Este enfoque combina información actualmente proporcionada en el "Informe de Resultados", un informe interno mensual de PRIDEX, con datos de costos actualmente disponibles para las funciones relacionadas con los servicios para clientes. El único aporte adicional requerido sería un pronóstico textual trimestral por cada Ejecutivo de Proyectos con respecto a las actividades programadas para el siguiente trimestre.

6.5.2.2 Otras interrogantes tienen que ver con las áreas menos definibles de la gerencia y personal de PRIDEX. ¿Cuál es el grado de conciencia social y el impacto sobre el sector privado salvadoreño y sobre la sociedad local en conjunto? En la opinión del consultor que pasó tres semanas hablando con clientes y con miembros del personal de PRIDEX, existe un sentido altamente desarrollado de misión a través de la organización de PRIDEX, combinado con una apreciación continua del valor de la actitud y actividades profesionales de cada persona en el futuro de su país. Esta actitud muy responsable y constructiva es buscada, y fuertemente aplicada, en el proceso de entrevistar

a candidatos para los puestos de ejecutivo en PRIDEX y ha servido para ayudar a combatir las ofertas de empleos mejor remunerados en otras partes. Los ejecutivos de PRIDEX, debido a su entusiasmo y capacitación, parecen ser recursos humanos de primera categoría.

6.6 OPCIONES PROGRAMATICAS

6.6.1 OPCIONES A CORTO PLAZO

Las opciones a corto plazo incluyen:

1. Una ampliación de la base de clientes: Esto no sólo es deseable sino necesario si han de cumplirse los objetivos y metas para 1988. Esto debe lograrse sin disminuir los servicios a los clientes actuales.
2. Una combinación diferente de firmas clientes: Esto ha sido tratado en la sección 6.3.2.1. PRIDEX debería continuar concentrándose en las firmas con el mayor potencial existente para las exportaciones. Esta categoría probablemente nunca se agotará del todo, a medida que firmas adicionales avancen a la Situación 3 o 4. Concurrentemente, PRIDEX debería procurar unir a firmas más pequeñas con las compañías clientes más grandes como subcontratistas, a fin de asistir en la distribución "descendente" de los beneficios del mercadeo de exportaciones.
3. Identificación de fuentes de inversiones: Los inversionistas salvadoreños deberían continuar siendo de primera prioridad (naturalmente sin rechazar a los inversionistas extranjeros calificados) hasta tanto la situación política/económica haya alcanzado un nivel más atractivo.
4. Modificación de los servicios brindados: Los tipos actuales de servicio se consideran satisfactorios si se pueden hacer arreglos para ofrecer líneas de crédito rotatorias en una base razonable a los clientes calificados, por medio de FIDEX. FIDEX debería examinar cuidadosamente, en base a casos individuales, cualesquier restricciones que acompañen a los préstamos concedidos para la adquisición de equipo de capital en el sentido de que dicho equipo tenga que ser de fuente y origen estadounidense, y contar con la autoridad para otorgar dispensas en los casos en que exista una ventaja substancial en términos del precio de equipo equivalente que esté disponible en otra parte.
5. Mercadeo: Deben tomarse pasos a fin de organizar y fortalecer aún más la función de mercadeo dentro de PRIDEX (véanse las "Recomendaciones").
6. Planificación: El próximo Plan Quinquenal debería reflejar la función de mercadeo fortalecida y también abordar el tema de la autosuficiencia, adheriendo siempre a los lineamientos establecidos de la USAID.

7. Capacitación y retención de personal: Debe continuar dándose atención cada vez mayor para asegurar que los Gerentes y Ejecutivos de PRIDEX reciban la capacitación constante necesaria para lograr que sean los más eficaces mentores posibles de los clientes, y que se mantengan actualizados con respecto a las cambiantes tecnologías pertinentes en los mercados del exterior. Es vital que se retengan estos recursos humanos, y debe abordarse la cuestión de compensación por incentivos/reconocimiento por producción de resultados sobresalientes, tanto a corto como a largo plazo.

6.6.2 OPCIONES A LARGO PLAZO

Las opciones a largo plazo incluyen:

8. Se debe dar consideración cuidadosa a una modificación en la posición de FUSADES/PRIDEX con respecto a la toma de participaciones patrimoniales y su actuación como agentes comerciales o como compartidores del riesgo con los clientes.
9. Nuevos programas: Es posible que los programas adicionales, tales como la promoción de zonas libres, requerirán de personal adicional y de una modificación del formato organizativo.
10. Expansión en los Estados Unidos: En sus actividades de planificación, PRIDEX debería tener en cuenta la probable necesidad de ampliar su base en Estados Unidos, sea en Miami o en otro lugar. Se ha tocado en otra sección del presente documento el tema de las ventajas de patrocinar una instalación de almacenamiento en los Estados Unidos para servir a los clientes salvadoreños.

CAPITULO 7

PROGRAMA DE DIVAGRO

7.1 INTRODUCCION

7.1.1 OBJETIVOS

DIVAGRO es un programa cuyo propósito es el de asistir en la diversificación de la producción agrícola, y agroindustria, con énfasis en las exportaciones hacia afuera del área del mercado de Centro América. Pretende asistir a los productores, procesadores, exportadores e inversionistas, tanto actuales como potenciales, a entrar en el campo de la producción agrícola no tradicional para propósitos de la exportación. El término "no tradicional" se define en este contexto como cualquier cultivo aparte del café, algodón, caña de azúcar y camarones de mar. Específicamente, es el objetivo de DIVAGRO investigar la producción potencial de los clientes en perspectiva (fincas, plantas procesadoras y operaciones de mercadeo), asistir en el establecimiento mediante la asistencia técnica directa y la transferencia de la tecnología necesaria a los productores/procesadores/exportadores, y asistir en las inversiones requeridas para llevar los proyectos a término.

La estrategia que DIVAGRO espera seguir para lograr sus objetivos es un enfoque en base a la totalidad de sistemas. Primero, se identifica el producto potencial que tiene un mercado potencial fuera de Centro América. Segundo, se comienzan las investigaciones sobre las variedades y condiciones de cultivo necesarias para cultivar el producto de calidad. Después de los ensayos y proyectos piloto, se distribuyen a los inversionistas y agricultores potenciales el estudio de factibilidad y la información obtenida en base a las investigaciones aplicadas. Se celebran días de campo y seminarios para promover los nuevos productos no tradicionales potenciales. Tercero, se suministra al inversionista asistencia técnica para convertir la tecnología apropiada en una propuesta de proyecto y eventualmente en una solicitud de préstamo. Después de la aprobación técnica dentro de DIVAGRO, la solicitud de préstamo pasa a FIDEX para la aprobación por parte del comité de crédito y su eventual financiamiento. Si se aprueban las referencias de crédito y el colateral apropiado, se efectúan los desembolsos bajo el préstamo. Después de la aprobación del préstamo, DIVAGRO hace arreglos para actividades de seguimiento y asistencia técnica en la capacitación de los trabajadores de campo y en trabajos adicionales de investigación aplicada, de ser necesario.

7.1.2 HISTORIA

DIVAGRO y RIEGO originalmente eran programas por separado de FUSADES con la responsabilidad de administrar, respectivamente, los Proyectos de la USAID Nos. 519-0265 y 519-0303. DIVAGRO se organizó en 1984 y se le responsabilizó de la tarea de promover la diversificación agrícola a fin de obtener productos de exportación. DIVAGRO emprendió investigaciones sobre la producción y mercadeo de una lista de productos.

El programa de RIEGO se organizó en 1985 bajo el Proyecto de la USAID No. 519-0303 respondiendo a una convicción de que la irrigación era esencial para permitir que los productores salvadoreños respondieran competitivamente a las

demandas estacionales de los mercados extranjeros. Los diseñadores previeron que se formaría una asociación independiente externa para manejar el proyecto. Esto demostró ser poco viable y después de un atraso de dos años FUSADES se encargó de la administración formal del Proyecto de Riego.

Como parte de una reorganización general de FUSADES a principios de 1988, el programa de RIEGO fue integrado al programa de DIVAGRO para efectos de eficiencia y eficacia de administración. Al mismo tiempo, se responsabilizó a FIDEX de todas las operaciones de crédito para los proyectos de DIVAGRO y PRIDEX. A PRIDEX se le responsabilizó de todas las actividades de mercadeo de productos agrícolas de exportación que anteriormente se realizaban bajo los programas de RIEGO y DIVAGRO. De esta manera, lo que había comenzado como una serie de proyectos individuales financiados por la AID se transformó en un programa integrado de FUSADES.

7.2 ORGANIZACION

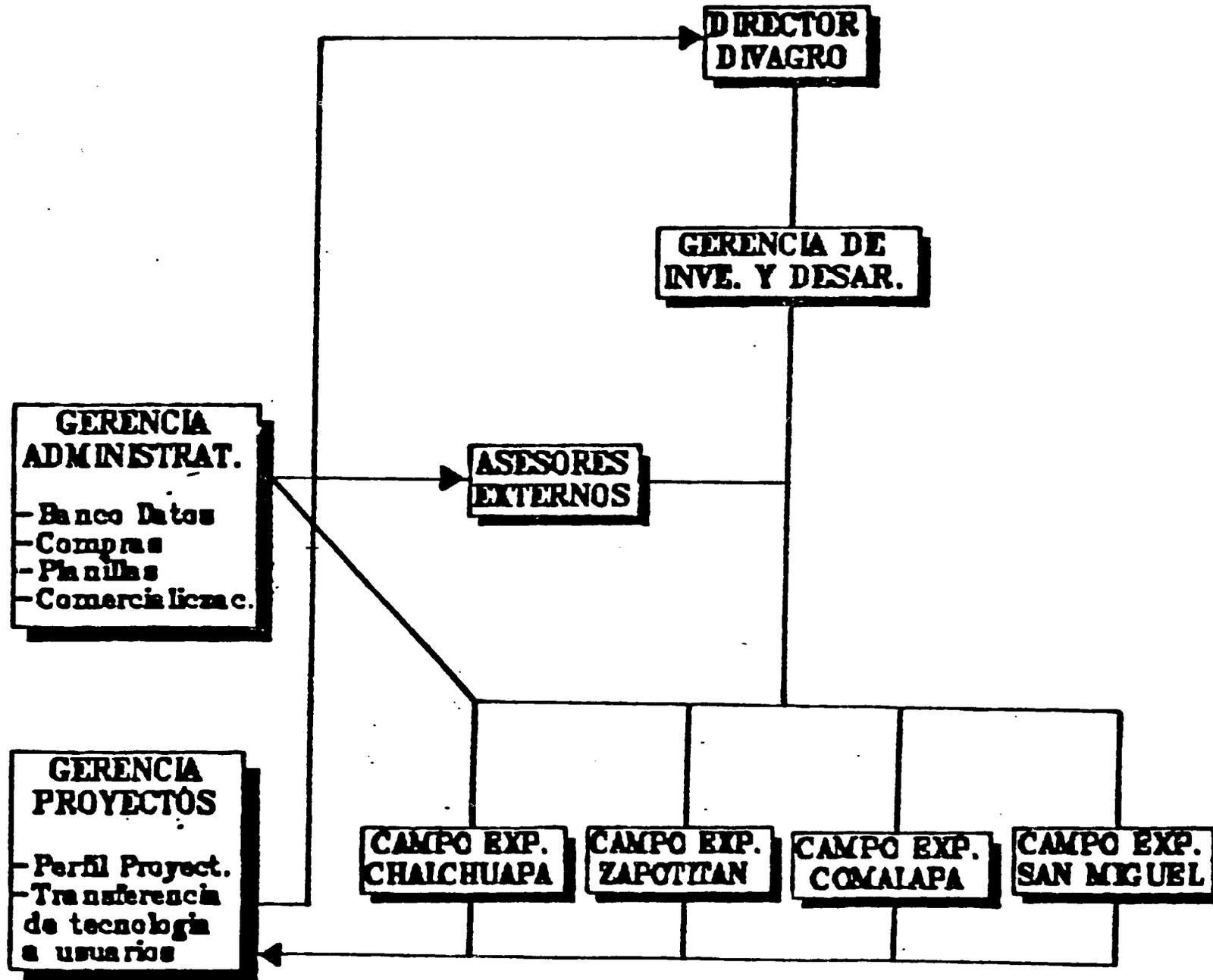
7.2.1 INTERNA

DIVAGRO está organizado con un Director, un Gerente de Investigación y Desarrollo, tres Jefes de Departamento y numerosos Ejecutivos de Proyectos. La Exhibición 7.1 ilustra un cuadro de flujo de las responsabilidades. El Departamento Administrativo controla los presupuestos, las operaciones de personal y la compra de suministros, y prepara informes sobre información de mercados con respecto a las exportaciones actuales (se incluyen datos sobre el volumen, precio y origen de productos importados a los mercados norteamericanos). La información de mercado para los productos nuevos es manejada por PRIDEX.

El Departamento de Investigación y Desarrollo lleva a cabo investigaciones de producción respondiendo a las posibilidades de mercado percibidas. También coordina las actividades de los consultores externos que trabajan con el desarrollo de productos nuevos tales como AGRIDEC, que ha desarrollado nuevas variedades de jilote. Actualmente ejecuta los ensayos de variedades en los tres sitios de campo. Una nueva sección para planificación, evaluación y publicación, integrada por dos personas, pronto será incorporada a Investigación y Desarrollo con el propósito de asumir los trabajos que actualmente realizan los expertos de la Fundación Chile, cuyo contrato vence en octubre de 1988.

El Departamento de Proyectos está organizado en cinco secciones, por materia, y pronto incorporará una Sección de Evaluación de Proyectos. El personal existente casi ha finalizado la capacitación brindada por la Fundación Chile. La oficina de Proyectos promueve y asiste en el desarrollo de proyectos para los cuales la producción se considera factible. También analiza propuestas de préstamo desde una perspectiva técnica antes de enviar las propuestas a FIDEX para el análisis crediticio.

EXHIBICION 7.1



Actualmente, DIVAGRO tiene en su empleo quince personas profesionales, de las que cuatro son de supervisión, con dos vacantes adicionales, y recibe servicios de apoyo de cinco secretarías y dos personas que tienen responsabilidades de aseo y conserjería. Además de la Fundación Chile, DIVAGRO recibe asistencia técnica en la tecnología de riego de un grupo procedente de Israel, con financiamiento directo de la USAID/Washington. DIVAGRO obtiene asistencia de consultoría bajo contratos a corto plazo en áreas específicas cada vez que surge una necesidad. Además de la publicación diaria U.S. Market Information, DIVAGRO se suscribe a periódicos e informes sobre noticias comerciales, se mantiene actualizado con respecto a los trabajos de investigación y hallazgos en varias estaciones experimentales estatales en Estados Unidos, y está incorporando a su banco de datos toda la información disponible sobre procedimientos de producción y procesamiento lo mismo que información técnica relacionada con los cultivos y productos con los cuales ha trabajado, es decir, diez cultivos más el camarón y el pescado.

7.2.2 NEXOS CON PRIDEX Y FIDEX

PRIDEX maneja la promoción y mercadeo de la exportación de los productos agrícolas no tradicionales para los cuales DIVAGRO ha desarrollado proyectos. PRIDEX mantiene una oficina con un solo empleado en Miami, Florida, y un consultor en Salinas, California, para el propósito de mantenerse al día con las tendencias en el mercado, mantener y ampliar contactos con corredores/compradores/mayoristas, y encontrar asistencia técnica experta cuando se requieren consultores a corto plazo. No se les exige a los clientes que vendan a través de ningún corredor determinado, pero se les insta a que utilicen la oficina de Miami como recurso cuando sea necesario.

FIDEX revisa todas las solicitudes de préstamo generadas para apoyar proyectos desarrollados en DIVAGRO. Remite las instrucciones sobre los préstamos al Banco Hipotecario para todas las actividades crediticias en moneda local, y a través de corresponsales (CitiTrust en las Bahamas y Citibank en Miami) para los préstamos en dólares. Los fondos en dólares pueden utilizarse SOLAMENTE para financiar la importación de la planta y equipo requerido bajo los préstamos para agroindustrias. Los préstamos para equipo de riego, etc., con fondos de RIEGO se efectúan en moneda local.

Aún cuando DIVAGRO ha traspasado las actividades de mercadeo a PRIDEX, todavía mantiene algunas operaciones de inteligencia en el área de mercadeo y tiene enlaces con PRONET.

7.2.3 NEXOS CON EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE LA USAID

La USAID ha canalizado fondos a través de tres proyectos hasta la fecha:

519-0265	DIVAGRO (finalizado)
519-0303	Proyecto de Riego (\$10 millones en moneda local para los préstamos de Modelo A y Modelo B)
519-0327	Desarrollo de Agroindustrias (\$10 millones para préstamos a proyectos de exportaciones agrícolas)

El proyecto de la USAID titulado DIVAGRO, con fondos proporcionados bajo el proyecto No. 519-0265 ha finalizado. El financiamiento actual proviene del Proyecto de Riego (No. 519-0303) y del recién aprobado Proyecto de Desarrollo de Agroindustrias (No. 519-0327). Estos dos proyectos actuales también canalizan fondos para los gastos operativos y asistencia técnica de DIVAGRO. Estos dos fondos son administrados en la USAID por dos oficiales de proyecto situados en la División de Agroindustria de la Oficina de Desarrollo Rural.

7.3 SISTEMA GERENCIAL

7.3.1 ADMINISTRACION

Existen varios niveles de cuentas, comenzando con un conjunto de cuentas mensuales en que se reporta sobre la situación y actividades de los proyectos. Se recopilan datos de clientes en base a proyectos individuales en que se incluyen el monto y propósito de los préstamos, cantidad desembolsada, situación con respecto a la amortización de capital e intereses, divisas generadas, y empleos generados. Un segundo juego de cuentas trata con los proyectos cuyas solicitudes se encuentran en proceso. Aquí se muestra el tiempo de los empleados de DIVAGRO que se ha asignado a cada proyecto, la situación de la solicitud a través de las seis etapas desde la presentación de la solicitud hasta el envío de una recomendación de crédito a FIDEX, y el número de días transcurridos en cada etapa del proceso de solicitud. Un tercer nivel de contabilidad combina los datos generados en un resumen mensual. Estos datos son transmitidos al Comité de DIVAGRO y a FUSADES.

Cada trimestre se prepara un resumen que trata sobre las metas, logros, cancelaciones, y objetivos para el siguiente trimestre. Datos similares se preparan en forma resumida cada trimestre y se envían a los Oficiales de Proyecto de la USAID.

7.3.2 PROYECTOS

Hasta la fecha, la mayoría de los proyectos de crédito han surgido como resultado de indagaciones de particulares, sean individuos o grupos, que han generado un interés en un producto específico con potencial de exportación. Cada propuesta recibe un número de identificación y luego es asignada a uno de los cinco Ejecutivos de Proyectos. El procesamiento de una propuesta es controlado a través de las etapas sucesivas que finalizan en su presentación a FIDEX para el análisis de crédito y acción correspondiente. Es posible que a PRIDEX se le soliciten datos sobre mercados y que al Departamento de Investigación y Desarrollo se le soliciten consejos disponibles sobre la producción que sean específicos al caso de El Salvador.

Es el trabajo de cada Ejecutivo de Proyecto guiar el desarrollo de un proyecto a través de las diversas etapas internas de preparación del proyecto, incluyendo el diseño de un sistema de riego (si el cliente así lo solicita), los aspectos agronómicos de la producción, requerimientos de procesamiento, incluyendo la verificación del diseño, plan para la ubicación física del equipo que será utilizado en las plantas de procesamiento, y las propuestas para transporte y mercadeo.

La propuesta de proyecto terminada se envía para propósitos del análisis de crédito juntamente con un plan completo para la producción/mercadeo. De esta

manera, el Ejecutivo de Proyecto lleva al cliente paso por paso por los procesos de desarrollo y operación del proyecto.

Una propuesta de proyecto para la cual existen datos insuficientes sobre la producción/procesamiento/mercadeo requiere de más tiempo en el sistema. Los cultivos no tradicionales de exportación, en que existe alguna experiencia en la producción doméstica, pueden requerir una o más temporadas para que la oficina de Investigación y Desarrollo pueda seleccionar las mejores variedades, dados los requerimientos y preferencias del mercado. Una propuesta de proyecto para un producto totalmente nuevo por lo general requiere de por lo menos dos años para los ensayos de variedades y un tercer año para la producción en pequeña escala bajo condiciones comerciales de campo. Las propuestas de proyecto de este tipo no son tratadas a la ligera. Son analizadas para el probable volumen de demanda en los mercados norteamericanos, para los probables costos de producción y transporte que entre sí indican el grado de ventaja competitiva, y para la factibilidad agronómica bajo condiciones locales.

Los datos generados en estudios anteriores, tales como el de la Fundación Chile, constituyen una guía básica en este proceso inicial de análisis. Se promueve la producción de un cultivo/producto determinado después de conocer todos los detalles pertinentes, es decir, únicamente después de que el Departamento de Investigación y Desarrollo ha finalizado sus trabajos con respecto a dicho cultivo. Ese departamento recopila en forma rutinaria los datos conocidos en base a los resultados de otros ensayos y actividades de producción realizadas en otras partes, especialmente en los Estados Unidos. Al llegar el momento de recopilar material para los ensayos de variedades, se importa material genético de los bancos de plasma, en lugar de importar a fuentes comerciales material y/o semillas de plantas que pueden traer vectores de enfermedades nuevas.

7.3.3 INVESTIGACION Y DESARROLLO

Esta segunda división operativa de DIVAGRO trata principalmente con la generación de recomendaciones sobre variedades que se ajustan mejor a la producción bajo las condiciones existentes en El Salvador. Por ejemplo, actualmente se están realizando ensayos de variedades de tomates en dos de las parcelas de las estaciones de campo. Se realizan los ensayos con respecto a 30-40 diferentes variedades, las que se replican en pequeñas hileras, manteniéndose lo más constantes posible las condiciones de producción. Se están ensayando los tomates para efectos de calidad bajo los requerimientos de exportación en la forma de pasta, salsa, jugo, fruta enlatada y fruta fresca, cada uno de los cuales puede requerir un conjunto distinto de características físicas y de producción. Un ensayo de variedades por parte del Departamento de Investigación y Desarrollo siempre se hace teniendo en mente un uso específico del producto, aunque no se descarta la posibilidad de usos no previstos.

El Departamento de Investigación y Desarrollo actualmente está llevando a cabo ensayos sobre variedades de melón, sandía, jilote, tomate, zanahoria, repollo, chile verde, chile picante y habichuelas, en dos de las estaciones de campo. Estas estaciones están situadas en Chalchuapa a una altura de 800 metros y en Zapotitán a 450 metros de altura. La primera estación incluye unas 16 manzanas de tierra, y la última unas 12. Se encuentra en proceso de

desarrollo una tercera estación cerca del aeropuerto internacional, casi al nivel del mar, la cual contará con unas 20 manzanas de tierra. El establecimiento de la estación experimental en San Miguel se ha atrasado debido a problemas de seguridad. Hasta 20 o 30 variedades de un cultivo pueden sembrarse en las parcelas de ensayo en la primera temporada de producción, incluyéndose actividades de preparación uniforme del suelo, siembra de plántulas, tratamientos de agua y fertilizantes, y control de insectos. Se mantienen apuntes meticolosos y completos en una base diaria, o según sea necesario, sobre cada hilera durante toda la temporada, y se incluyen los resultados de la cosecha a medida que alcanza madurez el cultivo. Se celebran días de campo varias veces durante cada temporada en que asisten los productores potenciales, procesadores, otros agricultores del área y estudiantes de la Universidad o del Colegio Agrícola. Los productos son evaluados por el personal de Investigación y Desarrollo y por los procesadores, y se anotan las recomendaciones para cada variedad. Investigación y Desarrollo procura lograr que se publiquen los resultados de cada temporada de ensayo dentro de 30 días después de finalizada la temporada, y distribuye estos informes al público. Durante la segunda temporada, si se requiere, se siembran unas pocas variedades selectas en parcelas replicadas, las que se evalúan nuevamente al final de la temporada. En el tercer año, el Departamento de Investigación y Desarrollo puede sembrar una o dos variedades en parcelas de una manzana, bajo condiciones comerciales, a fin de preparar recomendaciones sobre la producción para los cultivadores. Los cultivadores también pueden participar en esta etapa, con pequeñas parcelas privadas, las que deben supervisarse de cerca. Se llevan a cabo ensayos de mercadeo/procesamiento con el producto cosechado después del segundo y especialmente después del tercer año, a fin de familiarizar a los compradores norteamericanos con las características y calidad de los productos.

DIVAGRO tiene un personal profesional sumamente limitado y no puede realizar muchos trabajos de extensión, requiriéndose una supervisión directa, en el campo, del proceso de producción. Su propósito es el de capacitar a Supervisores de Campo para las empacadoras/procesadoras clientes, y estar a la expectativa para ayudar con los problemas especiales que inevitablemente se presentan. Un sistema similar es usado por las compañías empacadoras/cultivadoras/procesadoras comerciales en los Estados Unidos. DIVAGRO tiene una lista de expertos en varias disciplinas a quienes pueden llamar para trabajos de consultoría a corto plazo, normalmente dentro de una semana.

7.4 EFICACIA

7.4.1 DIVAGRO

Las operaciones crediticias bajo el programa de RIEGO comenzaron hace un año y los trabajos técnicos bajo RIEGO y DIVAGRO se iniciaron hace unos tres años.

Los niveles presupuestarios y de personal para el año actual ofrecen una indicación de las prioridades y de la forma en que se combinan los diversos recursos en el programa de DIVAGRO. De los 22 empleados de DIVAGRO, 15 están situados al nivel profesional (de los cuales cuatro son supervisores y los 11 restantes constituyen personal técnico) y siete son secretarías y otro personal de apoyo. Existen dos vacantes.

CUADRO 7.1

COSTOS OPERATIVOS DE DIVAGRO - ENERO-ABRIL 1988

Descripción	Costos Operativos (Miles de Dólares)	Porcentaje del Total
Asistencia Técnica	976	70.4
Sueldos, etc.	122	8.7
Ensayos de Variedades	44	3.2
Parcelas de Demostración	93	6.7
Viajes de Usuarios	18	1.3
Viajes de Empleados	12	0.9
Publicidad	8	0.6
Seminarios y Conferencias	7	0.5
Alquiler y Servicios	44	3.2
Vehículos, etc.	62	4.5
Total del Trimestre	\$1,386	100.0

El presupuesto operativo para el primer trimestre fue de aproximadamente \$1,386,550, según se muestra en el Cuadro 7.1.

El setenta por ciento de esta cantidad se gastó en asistencia técnica. Una proporción considerable de este monto corresponde al contrato de la Fundación Chile y el resto era para financiar diversos contratos de asistencia técnica a corto plazo. Solamente un nueve por ciento del presupuesto era para salarios y costos relacionados. Casi el diez por ciento del presupuesto iba para apoyar los costos de los ensayos de variedades y parcelas de demostración. Los costos del equipo de Israel que está brindando asistencia en sistemas de riego de precisión no se incluyen en este presupuesto, por cuanto el financiamiento viene directamente de la AID/Washington.

En 1985 se enviaron cuatro participantes en viajes al exterior. En 1986, 24 personas salieron en siete viajes. En 1987, se efectuaron 11 viajes patrocinados por DIVAGRO en que viajaron 44 personas más 16 viajes para 55 clientes a un costo de \$49,386. En el primer trimestre de 1988, se realizaron siete viajes patrocinados por DIVAGRO. Los días de campo también constituyen una importante herramienta para ampliar el interés. En 1987, se celebraron cinco días de campo con una asistencia de 606 personas. DIVAGRO también patrocinó siete seminarios a los que asistieron 162 personas en 1987, y ha patrocinado siete seminarios adicionales durante los cuatro primeros meses de 1988 con una asistencia total de 195 personas.

El uso de los recursos fiscales y humanos es programado y reportado en tres diferentes formatos.

- a) Un presupuesto mensual de actividades programadas por tipo y actividad de proyecto;
- b) Tiempo dedicado en cada etapa de desarrollo del proyecto por cada Ejecutivo de Proyecto, ordenado por actividad de proyecto;

- c) Un informe mensual sobre las inversiones a través de préstamos nuevos, y los empleos y divisas generados.

Existen dos tipos de actividades presupuestadas de proyectos de préstamo en DIVAGRO. Las del Modelo A constituyen proyectos de préstamo en proceso de desarrollo que utilizan fondos bajo la antigua fuente de RIEGO, por ejemplo, los proyectos relacionados con el diseño, compra e instalación de equipo de riego de precisión por parte de agricultores. Actualmente hay cinco de estos proyectos en el proceso de desarrollo. Las actividades del Modelo B se relacionan con el desarrollo de proyectos de préstamo en que se proporciona financiamiento para plantas procesadoras que pueden llevar a cabo actividades de producción/procesamiento/exportación en una base integrada, aunque siempre queda la estipulación que los cultivos deben producirse bajo condiciones de riego. Actualmente hay cuatro proyectos de préstamo del Modelo B en el proceso de desarrollo en DIVAGRO. La asistencia técnica puede extenderse a las operaciones con orientación hacia las exportaciones aun cuando no hay fondos de préstamo de FIDEX involucrados, por cuanto las actividades de este tipo apoyan el compromiso de ampliar este sector.

Cada beneficiario, el que se define aquí como una entidad receptora de fondos de préstamo y/o asistencia técnica, se reporta cada mes sobre las inversiones nuevas (préstamos desembolsados, y no el total invertido), días-hombre de empleo permanente y temporal generados, y el valor de las ventas en dólares generadas durante el mes anterior. Estos datos se reportan en el Cuadro 7.2 para el primer trimestre de 1988 y en el Cuadro 7.3 para los años anteriores. Cuando comiencen las actividades bajo el recién firmado Proyecto de Desarrollo de Agroindustrias de la AID (No. 519-0327), DIVAGRO agregará un cuarto tipo de actividad para dichos informes.

CUADRO 7.2

NUEVAS INVERSIONES COMO RESULTADO DE PRESTAMOS
 MODELO A Y B ASISTENCIA TECNICA DURANTE
 EL PRIMER TRIMESTRE, 1988
 (Equivalent US DOLARES)

Rubro	Modelo A	Modelo B	Asistencia Técnica	Total
Sistema de Riego	19,200	-	600	19,800
Maquinaria	24,899	-	24,600	49,499
Establecimiento	55,524	144,000	2,000	201,524
Otros	-	50,600	68,000	118,600
<hr/>				
TOTAL (Dóllars)	99,623	194,600	95,200	389,423
<hr/>				
<u>Días/Hombre de Mano de Obra</u>				
Permanente	1,088	2,390	6,214	9,692
Temporal	7,005	12,769	6,255	26,029
<hr/>				
<u>Ventas en Dólares</u>				
Generadas	-	32,434	1,255,771	1,338,266

Los datos disponibles para años anteriores se presentan aquí para indicar el incremento en los niveles de actividad por DIVAGRO. El Cuadro 7.3 presenta los resultados de los años 1985 a 1987 en términos del empleo y divisas que se agregaron.

CUADRO 7.3

IMPACTO DE 11 PROYECTOS DE DIVAGRO: 1985-1987

Período	Area en Manzanas	Divisas Generadas (US Dólares)	Empleo Generado (días/hombre)	Número de Proyectos
<u>1985 - 1986</u>				
Exportaciones	458	649,270	44,412	2
Sustitución de Import.	91	165,000	15,200	2
TOTALES:	549	814,270	59,612	4
<u>1987</u>				
<u>Exportaciones</u>				
Frutas y Vegetales	-	1,890,055	119,436	2
Agroindustrias	-	-	-	-
Acuacultura	-	128,062	28,071	5
Flores, etc.	-	40,800	4,320	4
<u>Sustitución de Import.</u>				
Frutas y Vegetales	-	149,634	9,456	-
Agroindustrias	-	193,188	23,296	-
TOTALES:	397	2,401,739	184,579	11

Sería tentador calcular algunos indicadores de eficiencia en base a estos datos, tales como el volumen de nuevas inversiones generadas, por empleado de DIVAGRO. Aun más tentador sería un índice de divisas (hasta la fecha, solamente U.S. dólares) generadas por compañía. Debe resistirse a la tentación hasta tanto estén disponibles datos de serie cronológica. Las inversiones efectuadas en enero no habrán creado muchos empleos o dólares en abril. También debe recordarse que FIDEX y PRIDEX tenían una participación presupuestaria en estos resultados, y deben incluirse sus costos juntamente con los de DIVAGRO.

Se puede organizar las cuentas alrededor de "centros de utilidad," como en el caso de DIVAGRO, pero sería demasiado prematuro procurar realizar un análisis estadístico en este sentido. Solamente puede observarse que las asignaciones presupuestarias, tanto de fondos como de personas, parecen ser razonables en comparación con las metas de DIVAGRO y el volumen de acciones en que tienen participación. Con el pasar del tiempo y con los datos adicionales que serán generados, puede ser que se sugieran algunos cambios.

7.4.2 RELACIONES CON FIDEX Y PRIDEX

DIVAGRO es responsable de las actividades de procesamiento y producción técnica de los clientes dedicados a la producción, procesamiento y exportación de productos agrícolas no tradicionales a los mercados no centroamericanos. Diseña sistemas de riego, lleva a cabo ensayos de variedades en el procesamiento de productos tanto agronómicos como agroindustriales, desarrolla proyectos para el financiamiento bajo préstamos, y supervisa proyectos cuando éstos se encuentran en operación. FIDEX lleva a cabo análisis de préstamos y recomienda proyectos al Comité de Crédito. PRIDEX lleva a cabo actividades de promoción de productos (tales como exhibiciones, ferias comerciales) y ayuda a los clientes con el mercadeo, a solicitud de éstos. Aunque DIVAGRO está involucrado únicamente en actividades agrícolas y agroindustriales, tanto PRIDEX como FIDEX incluyen el mercadeo y el financiamiento de actividades agrícolas y agroindustriales con sus responsabilidades más amplias.

Los tres departamentos comparten espacio en el mismo piso de un edificio de oficinas, que tiene pasillos que conectan las oficinas abiertas. Hay una comunicación constante e informal entre los miembros del personal en todas las etapas de desarrollo de proyectos. El número total del personal es tan bajo que este sistema parece funcionar bien. En ocasiones, se le solicita a DIVAGRO examinar las actividades de producción/procesamiento de un producto para el cual se ha identificado un mercado. A veces se le solicita a DIVAGRO efectuar una investigación preliminar de mercado para un producto que DIVAGRO considera tener un promisorio potencial para la producción en El Salvador. FIDEX se mantiene informado sobre el avance de los proyectos, para que las propuestas que les llegan para su respectivo análisis de crédito no les sorprendan desprevenidos. En este tipo de sistema abierto, las ideas para proyectos pueden provenir de cualquier parte, pueden entrar en cualquier punto del sistema, y pueden recibir atenciones apropiadas de las tres divisiones individuales.

7.5 PLANES PARA EL FUTURO

7.5.1 ORGANIZACION

DIVAGRO no tiene planes para modificar su organización. Se prevé crecimiento pero no en direcciones que requerirían de cambios organizativos.

7.5.2 PROYECTOS

Los ensayos de variedades fueron seleccionados como la forma más fructífera de desglosar rápidamente los datos técnicos de producción para los cultivos de exportación. El personal de Investigación y Desarrollo actualmente tiene las manos llenas con esta actividad. Están conscientes de que existen otras variables relacionadas que afectan tanto la productividad agronómica como la calidad para la exportación. Estas incluyen la fertilización; las poblaciones de las plantas; las cantidades, sistemas y espaciamento de las aplicaciones de agua; el control de enfermedades/insectos, etc. En las parcelas experimentales replicadas, tales como las que se establecieron para los ensayos de variedades, cada variable que se agrega aumenta el espacio, recursos humanos y otros costos en forma factorial. El pasar de la variable inicial de una variedad, manteniéndose constantes todos los demás factores, a las siete variables adicionales listadas anteriormente, multiplicaría quizás ciento cuarenta veces los requerimientos actuales. Estas circunstancias serían iguales, entonces, a las de una importante estación de investigación y experimentación en el campo de la horticultura. DIVAGRO no tiene planes de esta envergadura para el futuro previsible.

El personal de Investigación y Desarrollo desearía ampliar sus actividades marginalmente, lo cual permitiría que se exploraran algunas ideas sobre niveles de fertilización, etc., para cada una de entre una y tres variedades de los diez vegetales bajo investigación. Cuando los ensayos de variedades se hayan finalizado esencialmente (1989), algunos de los recursos serán desplazados hacia las interrogantes de fertilizantes, poblaciones de plantas, etc. Será necesario desarrollar ensayos sobre la acuicultura que sean equivalentes a los ensayos de variedades para los cultivos. DIVAGRO estará renuente a introducir trabajos de investigación para los cultivos nuevos aunque promoverá actividades de producción/procesamiento/mercadeo más amplias de los cultivos para los cuales se han generado datos. Se están contemplando tres actividades que requerirán de trabajos adicionales de investigación y desarrollo. Se tiene una buena comprensión de la producción de la piña en El Salvador -- es un cultivo nativo en este país. Pero hay varios productores/procesadores muy poderosos que ya están en el mercado a quienes DIVAGRO probablemente no podría aventajar en una invasión de ventas. No se requiere ninguna investigación extensa sobre técnicas de producción para la piña, sino sencillamente un contacto firme con una o más de las compañías dominantes que ya cuentan con los conocimientos técnicos en la producción y una presencia en el mercado. También se están contemplando las posibilidades del espárrago para llenar la ventana de mercadeo de diciembre a enero en los Estados Unidos y Europa. Esto requeriría de un estudio de investigación y desarrollo a corto plazo, probablemente sobre dos temporadas de producción, a fin de generar datos finales para las actividades de promoción con los productores. Existe interés en la producción de la frambuesa, pero no se sabe nada acerca de este cultivo en El Salvador. Requeriría de investigaciones a

largo plazo, de tres años o más, para generar suficientes datos en que podrían basarse las actividades futuras de producción, procesamiento y mercadeo.

DIVAGRO está limitado actualmente a llevar a cabo estudios prácticos sobre productos agrícolas no tradicionales para ser exportados fuera del Mercado Común Centroamericano. Existe cierta duda en el sentido de que esta política podría ser demasiado restrictiva. DIVAGRO desearía poder extender algunos de sus esfuerzos de investigación a manera de incluir variedades adaptadas de cultivos domésticos, tales como maíz, frijol y arroz, que sean complementarios a la producción intensiva de vegetales para la exportación. Las relaciones complementarias son el resultado de la estacionalidad de la demanda, el control de plagas e insectos y el mantenimiento de la labranza del suelo, entre otras cosas. El propósito de esta investigación sería desarrollar sistemas de cultivos alrededor de la producción de vegetales, cuyos componentes serían lo más económicamente eficientes posibles. Como cuestión de política, esta investigación podría asignarse al Gobierno, para ser efectuada en el Instituto Nacional de Agricultura (INA) o en otra parte. Hasta la fecha, los resultados se han logrado a un paso de tortuga en los lugares tradicionales de este tipo. El personal de Investigación y Desarrollo de DIVAGRO vería con agrado un aumento en los esfuerzos colaborativos de investigación con sus colegas en el INA y CENTA.

7.5.3 AUTOSUFICIENCIA

DIVAGRO considera que el financiamiento de la USAID no puede continuar indefinidamente en el futuro a los niveles que se disfrutaban actualmente. Las opciones son las de entrar en declive juntamente con el financiamiento de la AID, encontrar fondos de donación externos a la AID, o comenzar a aumentar los ingresos creados internamente, lo cual permitiría que las operaciones continuaran, o incluso se ampliaran, en el futuro. DIVAGRO pretende continuar las investigaciones y servicios de naturaleza pragmática, lo cual ayudará en la creación y expansión de mercados con orientación hacia la exportación de los productos agrícolas no tradicionales. Hay varias maneras de abordar la condición de la autosuficiencia, de las que eventualmente algunas o todas pueden ensayarse.

- a) Si un procesador actual o potencial solicita asistencia de desarrollo a DIVAGRO -- digamos, ensayos de variedades y producción -- y desea retener el tipo de derechos exclusivos a los resultados de la investigación que acompañarían a una patente/derecho de propiedad, DIVAGRO bien podría acomodar a este cliente. DIVAGRO elaboraría una estimación de sus costos y negociaría con el procesador para recibir pagos que cubrirían la mayor proporción posible de los costos.
- b) DIVAGRO ha realizado algunos trabajos para compañías norteamericanas de semillas que desean obtener resultados de ensayos de variedades sobre nuevos productos. Si resultan ser factibles, estas semillas luego pueden promoverse con los agricultores de El Salvador. También podría negociarse el cobro de un cargo por estos trabajos de investigación y desarrollo.
- c) Existen algunos productores/procesadores particulares que han identificado un mercado, tales como las compañías que ya están

operando en los mercados norteamericanos para frutas y verduras frescas, que necesitan que se hagan ensayos de variedades y de producción, generando el tipo de datos de producción que les permitirían tomar una decisión sobre la conveniencia o no de establecerse en El Salvador. DIVAGRO se responsabilizaría de proporcionar los datos requeridos "gratuitamente" y recibiría una regalía en base a un porcentaje de los nuevos negocios generados como resultado de este trabajo, o bien asumiría una participación patrimonial en la subsidiaria formada para las operaciones de producción/transporte/mercadeo.

Un acuerdo de este tipo podría hacerse por un período de unos diez años, fecha en que DIVAGRO tendría la opción de renovar el acuerdo o vender su participación patrimonial en el mercado corriente. Esta técnica sería especialmente útil en aquellos casos en que las operaciones pueden iniciarse en una base piloto, para los cuales las actividades requeridas de investigación y desarrollo son demasiado costosas para ser económicas por sí solas. Una vez que se ha madurado la industria, estos costos originales de investigación y desarrollo son relativamente bajos por unidad de capacidad. Los trabajos llevados a cabo con el pescado rojo constituyen un ejemplo.

- d) DIVAGRO podría generar proyectos que surjan de sus propios trabajos en que inicialmente no habría intereses externos. Después del estudio y aprobación por la Comisión de DIVAGRO, DIVAGRO buscaría inversionistas interesados y procuraría organizar con ellos un esfuerzo de producción y mercadeo. DIVAGRO asumiría un interés en la compañía que llegara a formarse, disminuyendo de esta manera el total de los requerimientos de capital para el establecimiento de la compañía.
- e) Las frutas y verduras frescas enviadas al mercado norteamericano se enfrentan con un arduo y engorroso procedimiento de desaduanaje, principalmente debido a los requerimientos fitosanitarios del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (y algunos requerimientos de los estados individuales). A medida que se acentúa un compromiso a largo plazo con respecto a un mercado determinado, sería posible establecer un laboratorio en El Salvador para someter estos productos frescos a pruebas para determinar si cumplen con las normas de clasificación y si están libres de contaminación de la lista proscrita de insectos y residuos de productos químicos de control. Los productos que pasan estos controles estrictos podrían sellarse con un "Sello de Aprobación" similar al que se emite actualmente por los inspectores de mercado en los rastros y operaciones de clasificación y empaquetado en los Estados Unidos. Una acumulación gradual de conocimientos técnicos en la producción y un estrecho control interno de los aspectos fitosanitarios y de calidad debería permitir un crecimiento en la reputación de los productos. Esto se convierte en un elemento de valor que puede venderse a los usuarios/compradores de los productos y es, además, un "pasaporte" para facilitar el paso por las inspecciones aduanales y del

Departamento de Agricultura al otro extremo de la cadena de transporte.

Los varios corredores/mayoristas a través de los cuales PRIDEX funciona actualmente, por ejemplo, en el caso del melón, cobran aproximadamente US\$1 por caja. DIVAGRO debería poder economizar hasta unos US\$0.40 por caja por los servicios que llevan el "Sello de Aprobación de FUSADES." Este sistema sería rentable únicamente con un alto volumen de exportación de frutas o verduras, en que los costos por caja se minimizan.

Bajo los convenios actuales de la AID, aún no se ha permitido que los procedimientos anteriores ocurran. Es inevitable que se entablen pláticas sobre este tema en un futuro no muy distante.

DIVAGRO está enfocando el período de 1991-1993 como su meta para un arranque significativo hacia la autosuficiencia, período similar al requerido para que la Fundación Chile alcanzara el mismo punto en su existencia.

7.5.4 SERVICIOS DE UN BANCO DE DESARROLLO

DIVAGRO considera que su papel en un banco de desarrollo sería bastante similar al que tiene actualmente. Esperaría continuar desarrollando sistemas de producción agrícola y procesamiento para la exportación, algunos de los cuales se transmitirían para el respectivo análisis crediticio y procesamiento de préstamos. En la medida que DIVAGRO funcionara independientemente de un banco de desarrollo, pero que proporcionara este servicio a dicho banco (que de necesidad tendría que ser una corporación autónoma con fines de lucro), esperaría recibir una remuneración. También esperaría recibir remuneración por la supervisión de los proyectos en producción, probablemente en base a una comisión. Esto encaja bien con uno de los caminos hacia la autosuficiencia fiscal, que se ha tratado anteriormente.

7.6 HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

7.6.1 HALLAZGOS

1. La estrategia de diversificar la agricultura en El Salvador para los productos de exportación parece ser tanto viable como apropiada. Los proyectos de melón, sandía, pepino y jilote han logrado un significado económico. Los vegetales tales como chile verde, chile picante, ocra, habichuela, zanahoria y cebolla se están produciendo exitosamente en una base piloto. Dos cultivos para la sustitución de importaciones, el tomate y el repollo, también han tenido éxito en la etapa piloto. Se están avanzando los trabajos de desarrollo en la producción de camarones y pescado. Una vez que se finalice la última etapa de la producción piloto bajo condiciones de campo, comenzarán a acelerarse la producción comercial y los resultados de la exportación.
2. La integración de los trabajos técnicos de RIEGO a los programas de DIVAGRO ha sido un éxito rotundo.
3. Las estrategias, procedimientos operativos y objetivos de DIVAGRO no requieren modificarse, con la excepción de una posible expansión a fin

de permitir una evaluación técnica de las variedades mejoradas y sistemas de producción con riego de los cultivos que no son de exportación y que se cultivan en forma alterna con los vegetales de exportación.

4. Una porción menor del presupuesto de DIVAGRO se dedica a la promoción de inversiones, tales como días de campo, seminarios, boletines de prensa semanales, viajes de campo de clientes, y otros contactos con clientes potenciales. El presupuesto no refleja el considerable tiempo de los técnicos de DIVAGRO que se ha dedicado a estas actividades, sino más bien únicamente sus costos directos en efectivo. Los recursos dedicados a la promoción de inversiones transmiten el reconocimiento de posibilidades a los clientes potenciales y esta actividad parece tener méritos.
5. Existe un nivel alto y creciente de interés en la producción/ procesamiento para la exportación como resultado de los programas de DIVAGRO. La mayoría de los clientes alcanzados son productores/procesadores situados arriba del nivel de minifundio, una práctica necesaria en esta etapa de desarrollo. Estos son los grupos que tienen mayores probabilidades de aprender a producir con éxito productos de exportación bajo normas estrictas de calidad. Estos son los únicos productos que pueden competir en los mercados de exportación.
6. Varios estudios de mercado, incluyendo los realizados por la Fundación Chile, han explorado a fondo las perspectivas de mercado para los cultivos no tradicionales de exportación. Los técnicos de DIVAGRO han hecho una labor excelente en seleccionar productos de estas listas y llevar a cabo ensayos de variedades y de irrigación. Se han preparado informes técnicos sobre los resultados de campo y los mismos se han distribuido a los usuarios académicos y otros usuarios profesionales de material de este tipo. Se han preparado folletos que son guías, a nivel básico, a la producción comercial y éstos se están distribuyendo principalmente a los agricultores.
7. Un importante obstáculo ha sido la extrema polarización entre las alas de izquierda y derecha del espectro político/social local. Al principio, esto minimizaba el acceso al Gobierno por parte de FUSADES para los propósitos de modificar reglamentos, etc., y ha mantenido las investigaciones en la horticultura a un nivel bajo. El sistema bancario es conservador y de poca ayuda en la clase de créditos de alto riesgo requeridos para los proyectos de desarrollo como los de DIVAGRO. Además, las compañías que ya están operando en las actividades de producción, procesamiento y mercadeo para los mercados de exportación no están ansiosas de establecer operaciones subsidiarias en El Salvador. Estos factores condujeron a la estrategia original de buscar productores/procesadores locales y de incluir componentes de crédito en los proyectos de la AID.

Las actitudes y la polarización se están ablandando poco a poco en El Salvador. Las actividades de DIVAGRO se consideran exitosas. Han sido reconocidas en los círculos gubernamentales, aunque todavía no son apoyadas con entusiasmo. El desarrollo durante los últimos años de actividades exitosas de producción, procesamiento y mercadeo para la

exportación ha constituido una pequeña revolución local de perspectivas para el crecimiento. Se ha tomado debida nota.

8. La estructura gerencial y los procedimientos financieros de DIVAGRO parecen ser sólidos y son apropiados al papel de esta División. Son iguales a las normas internacionales.
9. DIVAGRO se está proyectando unos años hacia el futuro, cuando habrá logrado cierto grado de autosuficiencia. Sus estrategias para alcanzar esta meta incluyen las de cobrar a los clientes por los servicios técnicos proporcionados y, posiblemente, canjear trabajos de desarrollo técnico por la participación patrimonial en algunas de las empresas que ayudan a crear.
10. DIVAGRO, FIDEX y PRIDEX son organizaciones distintas dentro de FUSADES. FIDEX maneja las propuestas de crédito generadas por algunas de las actividades de DIVAGRO. PRIDEX se encarga de la mayor parte de la promoción y mercadeo de productos llevados a la realidad por los trabajos de DIVAGRO y FIDEX. Las tres divisiones comparten espacio de oficina y mantienen un acostumbrado y constante enlace. Esta relación es de creación reciente, por cuanto las tres organizaciones se reconstituyeron "quirúrgicamente" a principios de 1988. El sistema actual parece ser fructífero y se le debe dejar tranquilo al menos por un tiempo más.
11. DIVAGRO ha utilizado una cantidad significativa de asistencia técnica en el pasado. Este rubro constituye un 70 por ciento del presupuesto actual. El contrato a largo plazo con la Fundación Chile se vence en octubre de 1988. DIVAGRO está absorbiendo el personal técnico de la Fundación Chile, tal como se había programado. Por consiguiente, la carga presupuestaria correspondiente a la asistencia técnica se disminuirá y será reemplazada parcialmente por un aumento en los salarios de personal, etc.

DIVAGRO está dedicado a actividades relacionadas con productos y procesos de producción en los campos de la agricultura y acuicultura que son marcadamente no tradicionales en El Salvador. DIVAGRO habitualmente utiliza asistencia técnica a corto plazo en cualquier situación en que sus propios expertos consideran que necesitan ayuda. Esta parece ser una actitud muy saludable y se espera que la misma continúe indefinidamente.

12. Existe una buena razón por tener expertos en el campo de las operaciones crediticias en la misma organización que desarrolla los proyectos. Los proyectos agrícolas y agroindustriales siempre constituyen ejercicios en probabilidades y no en cosas seguras. La conceptualización, así como las políticas crediticias específicas, son diferentes de las que existen en la banca comercial.

También existe una buena razón por separar el desarrollo de los proyectos técnicos de las decisiones crediticias. Los técnicos agrícolas tienden a volverse sumamente entusiasmados acerca de proyectos que son técnicamente factibles pero que no son comercializables.

La reestructuración reciente sirvió para separar el desarrollo técnico de las decisiones de crédito. Sería razonable analizar esta estructura a la luz de un nivel más alto de experiencia de la que está disponible actualmente.

7.6.2 RECOMENDACIONES

1. Se debe continuar con los niveles actuales de financiamiento de la USAID para DIVAGRO.
2. Cualquier financiamiento adicional de la AID para proyectos dirigido a la expansión de la capacidad en El Salvador para promover los conocimientos técnicos en las operaciones de producción, procesamiento o mercadeo, sea para las exportaciones o para la sustitución de importaciones, debería canalizarse a través de DIVAGRO/FIDEX/PRIDEX.
3. Las pláticas y los cambios en los acuerdos existentes deberían dejar libre el camino para las actividades futuras de DIVAGRO que conducirían a esta organización hacia la autosuficiencia fiscal. Esto incluiría el permiso para comenzar a cobrar a los clientes por los servicios técnicos proporcionados y asumir una participación patrimonial en las nuevas empresas, a cambio de trabajos de desarrollo a ser realizados por DIVAGRO.
4. Permitir una moderada expansión en los trabajos técnicos, tales como los ensayos de campo y de variedades, a fin de incluir cultivos que sean complementarios a los productos no tradicionales de exportación en términos de las sanas prácticas agronómicas en las fincas.

4862D/7.88

CAPITULO 8

PROGRAMA DE PROPEMI

INTRODUCCION

Una importante interrogante que la AID/Washington pidió abordar al equipo de evaluación de Chaij-Williams-Esteve fue si los programas de FUSADES estaban alcanzando las poblaciones desaventajadas y de bajos ingresos de El Salvador. En cualquier país como El Salvador donde la pobreza claramente forma parte de una larga tradición cultural, los datos concretos son difíciles de obtener. La generación de empleos y divisas ha sido el criterio tradicional utilizado para determinar el impacto de los programas de desarrollo en la población pobre. Sin embargo, es bien conocido que ninguno de los dos por sí solo es un parámetro infalible. Constituyen criterios válidos en algunos contextos pero no en otros. La historia y la tradición siempre son elementos clave. Un recién finalizado estudio sobre el empleo realizado para la USAID/El Salvador por Peter Gregory (abril 1988) expresa que El Salvador tiene un nivel de desempleo relativamente bajo -- aproximadamente el 8 por ciento. Sin embargo, también sugiere que un número significativo de empleos en El Salvador no pagan lo suficiente para satisfacer las necesidades básicas de subsistencia. Muchas unidades familiares requieren tener varias fuentes de ingresos para poder hacer frente a estos gastos. Este es un problema bien conocido entre las familias de los trabajadores de plantación del Tercer Mundo.

En lo que se refiere a las divisas, el problema es similar. El significado de las divisas para el desarrollo de las poblaciones desaventajadas y de bajos ingresos depende totalmente de su uso. Pero es generalmente aceptado que gran parte de las divisas en El Salvador, como es el caso en muchos otros países menos desarrollados, es utilizada para compras que hacen poca o ninguna contribución al desarrollo de los sectores pobres. No se ha determinado qué tan serio es este problema del uso de las divisas para propósitos no relacionados con el desarrollo, pero debería investigarse.

Ostensiblemente, el programa de PROPEMI para proporcionar capacitación, asistencia técnica y crédito a pequeños y microempresarios fue el esfuerzo más visible y directo de FUSADES en apoyo a estas poblaciones. En abril de 1986, con un atraso de siete meses con respecto a lo programado de conformidad con portavoces de PROPEMI), el programa se inició con una donación de tres millones de dólares y un fondo de operaciones de levemente menos de un millón de dólares para la duración de lo que se consideraba ser la fase inicial del proyecto. Los primeros desembolsos de préstamo se efectuaron en junio de ese año.

8.1. PROPEMI EN CONTEXTO

PROPEMI es una de muchas instituciones crediticias para pequeños y microempresarios en El Salvador. Otras incluyen las listadas en el Cuadro 8.1. Es importante notar que con la excepción de las organizaciones privadas y voluntarias (opvs) en la lista, todas forman parte del sistema bancario comercial nacionalizado. Al igual que todos los programas crediticios para microempresarios que operan en el área metropolitana de San Salvador, PROPEMI

no concede créditos a los niveles más bajos de microempresarios, sino principalmente a los "microempresarios" más altos y a los "pequeños empresarios" de nivel más bajo. Esta también es la política de aquellos bancos comerciales nacionalizados que han cumplido con los reglamentos bancarios existentes en el sentido de incluir en sus operaciones secciones para créditos a pequeños y microempresarios. Aunque parece ser que todos los bancos proporcionan crédito a pequeñas empresas, no todos lo proporcionan a las microempresas, excepto a la tasa comercial corriente del 21 por ciento. Se señaló que esto era contrario a los reglamentos bancarios, pero no obstante constituye una práctica común. El ingreso de los bancos nacionales al mercado de crédito para microempresarios resultó ser un acontecimiento significativo para PROPEMI y este acontecimiento necesita comprenderse.

Al momento en que los planificadores de programas de FUSADES estaban desarrollando el plan de proyecto para PROPEMI (en el tercer trimestre de 1985), se decidió que el segmento más apropiado del mercado financiero para pequeños y microempresarios para PROPEMI serían aquellos empresarios del extremo superior de la escala micro y del extremo inferior de la escala de pequeños empresarios. En la época en que se fijó esta política había relativamente poca competencia en las actividades de crédito para microempresarios. Los bancos comerciales ingresaron al campo de los créditos de pequeña escala en 1984, cuando se promulgó legislación que requería que los bancos asignaran el 15 por ciento de sus fondos a préstamos para pequeñas empresas. Pero por lo general, esta línea de crédito no llegaba a los empresarios de nivel micro. Esto cambió en abril de 1986. Antes de que PROPEMI pudiera abrir sus puertas, el Gobierno aprobó otra ley que requería que todos los bancos nacionales destinarán el 2.5 por ciento de sus fondos para créditos a microempresarios. Así que, antes de iniciarse PROPEMI, la situación del mercado había cambiado de manera significativa. (PROPEMI no hizo su primer préstamo sino hasta junio de 1986.)

CUADRO 8.1

RECURSOS CREDITICIOS PARA PEQUEÑOS Y MICROEMPRESARIOS

1. AGESAL + (OPV/ES)
2. Banco de Fomento Agropecuario*
3. Comité Pro Clubes de Amas de Casas Campesinas + (OPV/ES)
4. DIDECC*
5. FEDECACES*
6. FIGAPE +*
7. FIDECCREDITO +*
8. FINCA + (OPV/USA: actualmente con un papel de AT)
9. Plan en El Salvador (Foster Parents Plan) + (OPV/USA)
10. FUNDASAL + (OPV/ES)
11. SAVE THE CHILDREN + (OPV/USA)
12. Secciones de Crédito para Pequeños y Microempresarios de los Bancos Nacionales *

- * = Programas gubernamentales con agencias rurales
+ = Créditos a microempresarios más pequeños

Al igual que los bancos comerciales, PROPEMI no proporciona créditos a empresarios al extremo más bajo de la escala micro. El segmento blanco del mercado de PROPEMI se indica en el Cuadro 8.2, a continuación. Save the Children, Plan en El Salvador (Foster Parents Plan) y el Comité Pro Clubes de Amas de Casas Campesinas sí conceden préstamos de este tipo pero para las poblaciones rurales, y no urbanas. (Esta última organización, con una cartera de 105 proyectos de préstamo con pequeños y microempresarios, es una OPV salvadoreña totalmente autofinanciada que vende implementos de cocina y fue establecida hace 25 años por mujeres urbanas de las clases media y alta en apoyo a las mujeres empresarias rurales.) FIDECCREDITO, que se dice es la institución crediticia a nivel de pequeños y microempresarios más antigua del país (fundada hace unos 40 años) incluye una línea de crédito micro al nivel micro más bajo, de la que una porción significativa es para residentes urbanos. Esta línea de crédito está dirigida principalmente a los vendedores ambulantes y locatarios de mercado, siendo la gran mayoría (más del 95 por ciento) mujeres. Su alcance no incluye a los identificados como "Pre-Micro."

SEGMENTO DEL MERCADO

La elección por parte de FUSADES de un segmento de mercado dentro del sumamente complejo mercado financiero para pequeños y microempresarios fue el que corresponde al extremo superior del nivel "micro" y el extremo inferior del nivel "pequeño", tal como se ilustra a continuación. Al momento en que FUSADES, con consultores de FUPAD en el diseño de programas, estaban diseñando el programa, los bancos nacionales aún no habían ingresado en el campo de los créditos para microempresarios.

El segmento de mercado de PROPEMI estaba limitado a las pequeñas y microempresas establecidas. Se adoptó esta política porque se consideraba que éstas, y no las microempresas más pequeñas, tenían un mejor potencial para el crecimiento y buenas perspectivas para la generación significativa de empleos. Además, un buen número de los empresarios dentro de este segmento del mercado tenían una educación formal, factor que fue una consideración importante en la decisión de FUSADES de incluir en la lista de los servicios de PROPEMI la educación en administración de empresas

CUADRO 8.2

SEGMENTO DEL MERCADO BLANCO DE PROPEMI

	Más grande-Pequeño
	Menos grande-Pequeño
	<u>Mediano-Pequeño</u>
	MAS PEQUEÑO-PEQUEÑO
Segmento Blanco de PROPEMI	MAS GRANDE-MICRO
	<u>MEDIANO-MICRO</u>
	Pequeño-Micro
	Más Pequeño-Micro
	(PRE-MICRO)

INFORME DE CHAIJ-WILLIAMS-ESTEVE

El Informe de Chaij-Williams-Esteve recomienda que se dé seria consideración a la posibilidad de deshacerse de PROPEMI. Dicho informe sugiere un motivo: a saber, que los objetivos macroeconómicos fundamentales de FUSADES chocan con los objetivos microeconómicos de PROPEMI. El Informe también sugiere que FUSADES no tiene ni el personal ni la disposición de tratar con cuestiones relacionadas con las microempresas.

Sin embargo, FUSADES tiene una necesidad apremiante de contar con la presencia de PROPEMI para que éste le imparta un grado de credibilidad esencial. PROPEMI debería asumir el papel principal en las actividades de extensión encaminadas a asistir a las poblaciones desaventajadas y de bajos ingresos en el desarrollo de microempresas, lo cual, según criterios ampliamente sostenidos, constituye la esperanza más realista para la generación de ingresos para una cantidad considerable de personas que de otra manera son estadísticamente no empleables. De conformidad con el Informe, el impacto de los programas de FUSADES en la población pobre constituye una importante interrogante para la USAID.

A pesar de estar situados en extremos opuestos del esfuerzo de desarrollo, teniendo a su disposición cantidades enormemente desiguales de fondos (aproximadamente 35 millones de dólares comprometidos para el extremo superior en comparación con 3 millones para los pequeños y microempresarios) FUSADES y PROPEMI eran vistos -- desde las perspectiva de sectores profesionales totalmente diferentes y políticamente opuestos de la sociedad salvadoreña -- como integrales entre sí. El hecho de separar a los dos en la actual situación política salvadoreña constituiría para cantidades significativas de salvadoreños una seña/símbolo desafortunado del estado continuo, y poco productivo, de la extrema polarización entre los asociados con los ricos y los pobres.

UN RETO IMPORTANTE

Los programas crediticios para microempresarios se han convertido en un tema ampliamente discutido en los círculos del desarrollo. Un número cada vez más grande de estudios y tratados sobre este tema refleja ejemplos significativos de casos de éxito. Lo que vale la pena señalar, sin embargo, es que la mayoría de los programas bien conocidos de crédito para microempresarios ubicados en aquel nivel de micro identificado en el Cuadro 8.2 como "más pequeño-micro" y "pre-micro" son apropiados para las poblaciones rurales: por ejemplo, el Banco Grameen (Bangladesh), BKK (Indonesia), Foro para Mujeres que Trabajan (India). ACCION-AITEC (organización bien conocida a la USAID) ha desarrollado programas de crédito para pequeños y microempresarios en 30 ciudades. Muchos de los préstamos iniciales de ACCION-AITEC a prestatarios individuales comienzan con montos tan bajos como de cincuenta dólares. Los montos promedio de sus préstamos individuales, sin embargo, son significativamente más altos: más de 800 dólares para préstamos a prestatarios individuales tanto en San José como en Tegucigalpa. En otras palabras, la demanda de microcrédito en las ciudades para los segmentos más pequeños y pre-micro del mercado dista mucho de satisfacerse por las organizaciones privadas y voluntarias/organizaciones no gubernamentales (OPV/ONG).

La experiencia de PROPEMI se ha desarrollado en las secciones más pobres de la ciudad. Es en estas áreas que está situada la mayor parte de sus créditos y beneficiarios. Aunque el segmento blanco de mercado de PROPEMI no han sido los empresarios más pequeños y pre-micro de San Salvador, se han adquirido conocimientos significativos de un singular medio ambiente socioeconómico urbano para que puedan diseñarse y ensayarse modelos funcionales bien fundamentados que pueden alcanzar ese segmento de mercado.

8.1.1 EL SISTEMA INFORMAL DE CREDITO

Un grado desconocido de demanda crediticia a nivel micro se está satisfaciendo a los niveles más bajos mediante un sistema informal de crédito. Algunos observadores informados arguyen que la fuente más importante de crédito para microempresarios es el sector informal mismo, y esto a través de una gama muy variada de prestamistas. Desafortunadamente, las prácticas crediticias y otros usos del dinero dentro de los sectores informales de las ciudades del Tercer Mundo no se han documentado. Predominan los estereotipos, siendo uno de los más comunes el del prestamista de tipo "coyote" que cobra tasas de interés del veinte/treinta o más por ciento diario. Sin duda, las personas de este tipo forman parte del cuadro general.

Pero el sistema informal de crédito es mucho más complejo. Incluye prestadores de dinero que son parientes, o que son vecinos del puesto de venta contiguo o que comparten espacio en el piso y con quien uno se ha relacionado durante largos periodos de tiempo y de conformidad con diferentes roles -- incluyendo el de prestamista. Las personas en los niveles más bajos de micro y pre-micro piden prestadas sumas muy pequeñas de dinero entre sí con mucha frecuencia. Los que prestan cantidades mayores, aunque siempre muy pequeñas, son vendedores en puestos de mercado más permanentes y los que tienen tiendas permanentes. Es a estos últimos que los empresarios más pequeños han estado efectuando compras al crédito durante años, habiendo comenzado con cantidades muy bajas y aumentando a medida que el propietario de la tienda ha llegado a conocer al prestatario. En muchos casos, el concepto de "interés" debe comprenderse en términos del pago en especie.

Los hombres y mujeres situados en los niveles de más pequeño y pre-micro están comprometidos incluso con los prestamistas que persiguen la regla de maximización de utilidades del peor modo posible. Aún en estos casos el prestatario frecuentemente está agradecido porque, desde su punto de vista, se le ha proporcionado un servicio importante. Los prestatarios y prestamistas a nivel micro con mucha frecuencia comprenden que un servicio será proporcionado por el prestatario a cambio del favor de haberle prestado dinero. No siempre está involucrado el pago formal de intereses. Estos servicios consisten de mandados, mano de obra especial, cuidado de niños, seguridad, o algún trabajo técnico si el prestatario es técnico de algún tipo. En efecto, sería sorprendente si algunas de las consideraciones anteriores no fueran aplicables en el sector informal de El Salvador, en que la mayoría de los empresarios más pequeños y pre-micro de la ciudad ganan toda o una parte de sus necesidades de subsistencia.

8.1.2 DEFINICION DE "MICRO"

Se ha discutido ampliamente en los círculos del desarrollo sobre lo que constituye una microempresa. Una opinión ampliamente sostenida mantiene que el término "microempresa" se emplea más apropiadamente para hacer referencia a una empresa que, por un lado, está mal capitalizada y que, por otro, da empleo a menos de cinco trabajadores -- siendo éstos miembros de un grupo familiar. Otra característica de la definición ideal es que una microempresa lleva a cabo transacciones dentro de aquel sector de la economía denominado por los expertos en el desarrollo económico como "informal" "subterráneo" o "sombra." Estas empresas aún son consideradas por muchos como marginales con respecto a la ley, pero esta perspectiva está cediendo terreno rápidamente a otra en que se percibe al sector informal como una parte integral de la economía. En algunos casos del Tercer Mundo, se considera que el sector informal sobrepasa en importancia al "sector formal." La obra de Hernando de Soto, El otro Sendero (sobre el Sector Informal de El Perú) sugiere un argumento de este tipo.

He listado el término "pre-micro." El término significa una importante realidad, una realidad que fácilmente puede observarse en cualquier gran mercado urbano. "Pre-Micro" se refiere a esa gran cantidad de actividad empresarial llevada a cabo por las personas más pobres de la sociedad: es decir, vendedores ambulantes de tortillas y otros artículos de comida, personas dedicadas a asear casas y lavar ropa, y vendedores de cualquier artículo o servicio que satisfará alguna parte de las necesidades diarias.

El grado en que estas personas "pre-micro" puedan denominarse empresarios en el sentido estricto del término se ha discutido en forma abierta por muchos eruditos, lo mismo que el impacto de sus actividades económicas en las microeconomías de sus comunidades inmediatas y su impacto en el cuadro macroeconómico más grande. Hasta que el Congreso de los Estados Unidos aprobara recientemente la legislación sobre microempresas, por medio de la cual se asignaron por mandato \$125 millones de fondos de la AID para créditos sumamente pequeños (un máximo de \$300) durante los años fiscales '88 y '89, la AID en gran medida evitaba proporcionar financiamiento a este nivel más bajo y pre-micro de actividad empresarial porque se consideraba que la asistencia de este tipo no tenía beneficios significativos para el desarrollo.

En muchos casos, estos empresarios pre-micro no se pueden distinguir de los identificados como Más bajo-Micro. Una característica distintiva en muchos casos es la estabilidad del negocio, es decir, los de esta última categoría venden y/o fabrican en gran medida la misma cosa día tras día. En las áreas urbanas, estos Más bajos y Pre-Micros generalmente constituyen una mayoría y son el sector donde es más difícil proporcionar asistencia. En muchas formas las personas Pre-Micro son los intocables de las atestadas ciudades del Tercer Mundo. Lograr acceso a este grupo, sin duda alguna, es uno de los retos más significativos de la comunidad del desarrollo.

8.1.3 DEFINICION DE "PEQUEÑO"

Los trabajadores en el campo del desarrollo también han tenido dificultades en llegar a un acuerdo sobre una definición de "pequeño." La AID/Washington (S&T/RD) ha favorecido un límite de menos de cincuenta empleados. Esta cifra

se usó en la propuesta de PROPEMI. La tendencia en El Salvador, sin embargo, parece ser la de considerar como "pequeño" un negocio si tiene menos de veinte empleados. En cuanto a los requerimientos de capital/activos fijos para diagnosticar la categoría de "pequeño," no existe ningún acuerdo. El estudio de INCAE de 1987 indica un rango de capital de C5,000 a C500,000. Según una fuente de la banca comercial, el Banco Central de Reserva de El Salvador considera que una empresa es "pequeña" si su capital/activos fijos no sobrepasan los C750,000.

8.2 GERENCIA

8.2.1 ASPECTO ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA

A pesar de algunos problemas con la realización de sus proyecciones de mercado para el crédito, PROPEMI se ha convertido en una unidad de servicios humanos muy profesional y bien administrada. El integrante del equipo de evaluación asignado a la evaluación de PROPEMI pasó unas cuatro horas diarias con el personal de PROPEMI, analizando muchos aspectos de sus responsabilidades administrativas. Durante este tiempo, se realizaron entrevistas con 16 beneficiarios del programa de PROPEMI en sus lugares de negocio, indagando con respecto a sus conocimientos acerca de FUSADES, el programa de PROPEMI, el valor del curso a sus operaciones comerciales, la asistencia técnica posterior a los desembolsos y el personal que les visitaba con regularidad. Los comentarios fueron uniformemente positivos y reflejaron un grado considerable de apoyo al programa.

La mayoría de los aspectos de la administración y gerencia fueron examinados y/o observados y luego discutidos a fondo con el personal y miembros de la junta así como con los funcionarios responsables de la USAID/EL Salvador. Estos aspectos incluían estrategias para el mercadeo de programas, sistemas de procesamiento de préstamos y control de datos, contenido de cursos y procedimientos en las clases, ceremonias de graduación de los cursos, asistencia técnica en situaciones de campo, planes anuales y procedimientos y políticas para la toma de decisiones. La moral y la cooperación entre los integrantes del personal, y su dedicación a los beneficiarios, se juzgaron como muy por encima de los niveles normales. En la opinión de este evaluador, la mayoría de los aspectos administrativos de la gerencia son excelentes. Se considera que el personal actual tiene la capacidad de asumir responsabilidades adicionales y significativamente más complejas con una instrucción mínima/normal.

8.2.2 POLITICAS Y PROGRAMACION

Es posible que exista un problema administrativo en el área de la iniciativa con respecto a las políticas. Existe una importante creatividad entre los miembros clave del personal la cual se basa en la sólida experiencia profesional. Esta experiencia podría acrecentarse de manera significativa por medio del contacto y diálogo con organizaciones como ACCION-AITEC. Cuando se les preguntó acerca de las direcciones programáticas futuras de PROPEMI en términos de su impacto sobre los representantes más pequeños de la comunidad de microempresarios, el personal expresó en forma clara ideas innovadoras acerca de la programación. Sin embargo, no parece ser que los integrantes de

la Comisión, quienes son los que formulan políticas a nivel formal, comparten fácilmente estas ideas. Lo que fácilmente puede resultar cuando esta situación es llevada a extremos es una situación gerencial reactiva. El problema puede no ser serio en PROPEMI, pero necesita vigilarse esta situación.

8.2.3 PERSONAL

Todo el personal profesional de PROPEMI tiene títulos universitarios en los campos de la economía, administración de empresas, ingeniería y trabajo social. Todos han estado empleados en PROPEMI por períodos que varían de quince a veintiocho meses. Con la excepción del Director Ejecutivo y el Director de Crédito (quien renunció en fecha reciente), ninguno tenía experiencia previa en crédito aunque todos tenían considerable experiencia en servicios humanos.

Los niveles salariales parecen ser levemente más bajos que los puestos aproximadamente paralelos en los bancos nacionales, y se expresó cierto descontento con respecto a este tema, pero no en un grado que sugiriera la existencia de un problema de baja moral. La moral del personal más bien debe calificarse como alta.

Un análisis de las áreas residenciales en que vive el personal profesional indica que la mayoría de los trabajadores de extensión, llamados "asesores," viven en aquellas secciones del área metropolitana de San Salvador que se clasifican como barrios de clase más baja/más pobre, media/más baja y media. Estos patrones de residencia son significativos para propósitos de analizar la capacidad del personal para relacionarse con las condiciones sociales bajo las cuales un grupo determinado de clientes, en este caso los empresarios, necesita vivir, trabajar e invertir.

8.3 EFICACIA DEL PROGRAMA

8.3.1 MERCADEO DEL PROGRAMA

La elección por FUSADES de un segmento de mercado dentro del sumamente complejo mercado financiero para pequeños y microempresarios fue el extremo superior del sector "micro" y el extremo inferior del sector "pequeño", según se ilustra en el Cuadro II. En la fecha en que FUSADES estaba diseñando el programa, los bancos nacionales aún no habían iniciado las operaciones crediticias para microempresarios.

El segmento de mercado seleccionado por FUSADES se limitó a las pequeñas y microempresas establecidas. Esta política se seleccionó porque se consideraba que éstas, y no las microempresas más pequeñas, tenían potencial para el crecimiento del negocio, y que esto a su vez encerraba la esperanza de una generación significativa de empleo. Además, un buen número de empresarios dentro de este segmento de mercado tenían una educación formal -- factor que era visto como consideración importante en la decisión de incluir en la lista de servicios de PROPEMI la educación en administración de empresas.

COMPETENCIA INESPERADA

Una de las consideraciones para los diseñadores del programa fue un nivel relativamente bajo de competencia entre otras instituciones crediticias que brindaban servicios a aquel segmento general del mercado de las pequeñas y microempresas. Sin embargo, en abril de 1986 el Consejo Monetario aprobó un reglamento bancario en que se estipulaba que un 2.5 por ciento de la cartera de todos los bancos se asignara para las operaciones de crédito para microempresas a una tasa de interés del 13 por ciento para préstamos de hasta un año. (La tasa de interés de PROPEMI es del 15 por ciento, independientemente del plazo.) Dos años antes, se había aprobado un reglamento similar que estipulaba que se asignara un 15 por ciento de los fondos de los bancos a créditos para "pequeñas" empresas. Antes de que PROPEMI hubiera aprobado su primer préstamo, se había exigido a los bancos nacionales asignar un 17.5 por ciento de su cartera a los créditos para pequeños y microempresarios combinados.

EL TERREMOTO

La situación cambió rápidamente después del terremoto de octubre de 1986, cuatro meses después de que se habían desembolsado los primeros créditos de PROPEMI. Después de aquel suceso devastador, la Oficina de Operaciones de Socorro de la AID hizo disponibles cincuenta millones de dólares para créditos para la vivienda y para pequeñas y microempresas a través de la banca nacional. De estos fondos para operaciones de socorro, se apartó la cantidad de diez millones de dólares para créditos a pequeños y microempresarios. Esto incluía a aquellos empresarios identificados dentro del segmento de mercado de PROPEMI, quienes ahora podían obtener crédito más rápidamente (sin necesidad de someterse a un curso de cinco semanas) y a una tasa de interés más favorable que la tasa de interés corriente bajo la línea de crédito de PROPEMI. PROPEMI se enfrentaba con una situación de mercado que disponía de una cantidad significativamente más grande de recursos de crédito para microempresarios que cuando se había diseñado el proyecto.

Los esfuerzos por vender los servicios del programa se han modificado desde su inicio en abril de 1986 después de un atraso de siete meses. Inicialmente, los asesores extensionistas efectuaban visitas de puerta en puerta a las pequeñas empresas en sectores asignados del área metropolitana de San Salvador a la cual la AID había solicitado se limitara el programa. La estrategia de mercadeo inicial era sencilla: visitas de puerta en puerta a empresarios del segmento de mercado seleccionado y avisos en la prensa en que se anunciaba el programa. El papel inicial de contacto de los asesores era el de invitar a los empresarios a participar en una sesión inicial de familiarización todos los lunes en la noche en las oficinas de PROPEMI. El tiempo dedicado a las visitas a las empresas individuales para propósitos de establecer los contactos iniciales se disminuyó de manera significativa sobre el tiempo, ya que para finales del primer año aproximadamente la mitad de los que llegaban los lunes en la noche para las sesiones de familiarización eran empresarios referidos por ex-alumnos, patrón que continúa hasta el presente.

REQUERIMIENTO DE CURSO

El requerimiento de que se completara el curso de administración de empresas antes de calificarse como elegible para presentar una solicitud de crédito

formal no se prestaba a la atracción de grandes cantidades de solicitantes de crédito. El bajo número de solicitudes de crédito se atribuía por algunos a la competencia subsiguiente por parte de las secciones de crédito para pequeños y microempresarios establecidas dentro del sistema bancario nacional. Otros consideraban que las cifras correspondientes a los desembolsos no eran bajas, y que el problema radicaba en los que habían estimado mal cuando se había formulado el objetivo de mercado y en el hecho de que la AID había insistido tanto de que los fondos se terminaran de desembolsar para una fecha específica. No obstante, desde el inicio del programa el número promedio de solicitudes formales de crédito ha sido significativamente más bajo que el número estimado. Con un límite crediticio de C25,000.00, quedó claro que PROPEMI no iba a cumplir con su objetivo de desembolsar su asignación total de más de diez millones de colones para septiembre de 1988. Al inicio de 1988, se tomaron las decisiones de aumentar el límite de los préstamos a C50,000.00, extender el programa a Santa Ana y San Miguel y permitir que los empresarios detallistas fueran elegibles para obtener créditos.

8.3.2 PROCESO DE SOLICITUD DE PRESTAMOS

El equipo de evaluación encontró que el proceso de solicitud de préstamos se llevaba a cabo de una manera muy completa. Los contactos iniciales con los clientes potenciales de PROPEMI los hacían los trabajadores extensionistas. A cada uno de los diez asesores -- seis hombres y cuatro mujeres -- se les asignaron inicialmente secciones pobres (aunque no las más pobres de la ciudad). Una por una, los asesores procedieron a visitar a estas empresas para describir a los empresarios el programa de PROPEMI en las áreas de crédito y educación en administración de empresas e invitarles a la sesión inicial de familiarización en las oficinas de PROPEMI, cualquier lunes en la noche. Es en esta sesión nocturna semanal que se explica el programa de PROPEMI y el cargo de C150. Luego se invita a los candidatos interesados a inscribirse en el curso nocturno, que tiene una duración de cinco semanas y se reúne de 5 a 7 p.m. Un curso nuevo se inicia todos los lunes por la noche. Se ha disminuido en meses recientes la necesidad de efectuar visitas de puerta en puerta, ya que más de la mitad de los alumnos nuevos se enteran del programa a través de ex-alumnos de PROPEMI y anuncios de prensa.

En el primer día de clase, el alumno llena un formulario corto. Este es el primero de seis formularios que el alumno llena durante este curso de cinco semanas. Su expediente incluye dos formularios adicionales preparados por el oficial de crédito: uno que se llena durante una visita al empresario ocho días después de desembolsado del crédito, y el otro para los comentarios apropiados después de las visitas efectuadas después del primer, sexto y décimo octavo meses.

El cuestionario inicial, que consta de una página, formula preguntas acerca de las necesidades de crédito del alumno. El segundo formulario constituye un análisis detallado de crédito que llena el estudiante con la asistencia del asesor asignado. El propósito de este período más bien largo de análisis no es simplemente proporcionar a los analistas de crédito de PROPEMI los datos necesarios para fundamentar una decisión, sino también asistir al alumno a comprender mejor los conceptos de crédito, solvencia crediticia y las bases en que se toman las decisiones de crédito. La preparación de los formularios constituye un aspecto importante de la capacitación. Dos de los cinco

empresarios visitados, a quienes se les había denegado el crédito, indicaron que el proceso había sido de valor para contestar la pregunta que se les formuló acerca de lo que pensaban de la decisión adversa de PROPEMI en su caso; es decir, estaban desilusionados pero consideraban no obstante que el curso había sido de valor.

Al finalizarse el análisis de crédito, el alumno recibe asistencia del asesor para llenar un formulario de solicitud formal de crédito para el empresario y para su avalista, cuando se requiere. Se requiere un avalista cuando el solicitante de préstamo no tiene colateral apropiado.

De la información proporcionada, la Oficina de Crédito prepara una hoja de resumen de la información relacionada con el análisis de crédito para los miembros del comité de crédito. Un formulario final de visto bueno se adjunta al paquete de formularios llenados. Este formulario de visto bueno es firmado por varios empleados técnicos de PROPEMI para efectos de control y como indicación de que se han seguido todos los procedimientos de crédito. El préstamo es aprobado o desaprobado por el Comité de Crédito, que consiste del Director Ejecutivo, el Jefe de Servicios Técnicos, el Oficial de Crédito y el Asesor asignado al caso. El desembolso se efectúa tan pronto como pueda prepararse el cheque -- normalmente el siguiente día hábil.

Ocho días después del desembolso, el asesor visita al beneficiario del préstamo para asegurarse de que el préstamo se está usando para el propósito para el cual fue concedido y para brindar asistencia si se necesita. El documento final de control es llenado por el asesor después de las visitas efectuadas al primer mes, a los seis meses y a los 18 meses. Los pagos al préstamo se efectúan mensualmente en las oficinas de PROPEMI.

8.3.3 CRITERIOS PARA LA APROBACION DE PRESTAMOS

Los criterios para la aprobación de préstamos de PROPEMI son similares a los empleados por los bancos comerciales en términos del análisis de la solvencia crediticia del solicitante. Se informó que una importante diferencia era el número relativamente bajo de préstamos garantizados con hipotecas en la cartera de PROPEMI -- solamente cinco del total de 614. El criterio que hace que PROPEMI sea único entre las instituciones crediticias a nivel del pequeño y microempresario es su política de que todos los solicitantes de crédito deben inscribirse en su programa de estudios en administración de empresas, un curso con una duración de cinco semanas, y de cincuenta horas (dos horas diarias), de estudios en cinco áreas de las ciencias gerenciales: contabilidad, análisis de costos, mercadeo, planificación de programas y administración. Las implicaciones de esta política son analizadas a continuación en la sección Análisis del Curso (8.3.7). Después de que se ha hecho el diagnóstico inicial de la racionalidad del carácter y necesidades crediticias del solicitante, se toma una decisión sobre los requerimientos en términos del colateral para garantizar el préstamo. Esta garantía puede ser: (1) la garantía personal de un avalista; (2) equipo y maquinaria; (3) hipotecas sobre propiedad/vivienda; (4) una combinación de lo anterior.

Desde el inicio del programa, los préstamos han sido garantizados de la siguiente manera (véase el Cuadro 8.3):

CUADRO 8.3

TIPOS Y NUMERO DE GARANTIAS DE PRESTAMO

<u>Tipo de Garantía</u>	<u>Número de Préstamos</u>	<u>Monto</u>
Avalista	211	C1,511,050.00
Equipo	24	C 185,200.00
Hipoteca	5	C 119,000.00
Mixta	374	C3,620,670.00

8.3.4 CONTACTOS INICIALES

Desde abril de 1986, los asesores extensionistas han visitado un total de 8,473 pequeñas y (principalmente) microempresas. La mayoría estaban situadas entre las secciones pobres del área metropolitana, un número menor en los vecindarios aún más pobres (donde predominan los empresarios "pre-micro") y el número más bajo en los vecindarios de la clase media -- aunque aquí también los empresarios residentes en estas áreas no eran representativos de la mayoría de los residentes de dichos vecindarios, sino de las clases más pobres.

Las visitas efectuadas a los vecindarios de la ciudad por los asesores extensionistas eran coordinadas por el coordinador de actividades de extensión, quien dividió la ciudad en "rejillas." Las visitas se efectuaban de puerta en puerta a las empresas establecidas. El propósito de los contactos iniciales es indagar sobre las necesidades del empresario, describirle el propósito de PROPEMI e invitarle a una sesión de familiarización con PROPEMI en el Centro de PROPEMI.

El personal directivo estimó que el número total de establecimientos visitados constituye aproximadamente el 70 por ciento del número total de microempresarios dentro de los sectores más grande y mediano del segmento de mercado micro seleccionado por FUSADES y un 7 por ciento del número total de microempresarios, excluyendo la categoría pre-micro. Estas estimaciones colocarían al número total de microempresas más grandes y medianas del área metropolitana de San Salvador en el rango de 12,000 a 14,000 establecimientos y aproximadamente 115,000 a 125,000 en el rango total de microempresas. Esto representa una población de aproximadamente 565,000 de un rango total estimado de población de 1.6 a 2.1 millones en toda el área metropolitana.

8.3.5 SESIONES INFORMATIVAS SOBRE EL PROGRAMA

Del número inicialmente contactado por el equipo de asesores extensionistas, se informó que considerablemente más de la mitad habían asistido a las sesiones semanales nocturnas celebradas todos los lunes en el centro de PROPEMI. Es aquí que se explica el programa de PROPEMI y se imparte la capacitación en el curso. Del número total de los que asistieron a estas sesiones, 3,946 (el 47 por ciento del número originalmente contactado) se inscribieron para tomar el curso. De este número de personas pre-inscritas, 2,431 (el 61 por ciento) de hecho llegaron para la primera noche de clases. El número total de los que finalizaron el curso ascendió a 1,627. Este número

representa una tasa de abandono del 33 por ciento. Es necesario que se tenga una comprensión de esta tasa de abandono. (Véase la Sección 8.3.6.)

CUADRO 8.4

INFORMACION SOBRE EL PROGRAMA Y ASISTENCIA AL CURSO

Año	1a. Sesión	1a. Clase	Graduados
1986	1012	704	451
1987	2287	1229	807
1988 (hasta mayo)	656	498	369
TOTALES	3946	2431	1627

8.3.6 CASOS DE ABANDONO EN EL CURSO

Dado el grado de dificultad de los materiales tratados en el curso de administración de empresas de PROPEMI, una tasa de finalización del 67 por ciento debe juzgarse como excelente. Claramente indica un trabajo bien hecho por los asesores extensionistas, quienes además son los instructores del curso. El personal y los graduados del curso ofrecieron razones por los casos de abandono. Estas incluyeron la necesidad de cuidar a los niños (especialmente por parte de las mujeres); el no poder abandonar el lugar del negocio, especialmente en aquellas partes de la ciudad donde la corriente eléctrica se apaga durante las horas diurnas, de esta manera obligando a los microempresarios manufactureros a trabajar cuando está disponible la electricidad. Otra razón que se dio fue el costo del transporte correspondiente a 25 noches.

El problema con el curso no es solamente la tasa de abandono de los que iniciaron el curso y no lo completaron. También de importancia son los que llegaron para indagar sobre el curso, se inscribieron y nunca volvieron -- un 39 por ciento de los que asistieron. ¿Por qué? Un repaso de los materiales del curso por el evaluador sugirió la posibilidad de un alto nivel de dificultad, opinión compartida por algunos de los miembros del personal de PROPEMI y rechazada por otros, arguyendo éstos que a los que se consideraban analfabetos no se les invitaba a que asistieran a las sesiones.

8.3.7 ANALISIS DEL CURSO

Un repaso siquiera superficial de los cinco módulos del curso (Contabilidad, Análisis de Costos, Mercadeo, Planificación de Proyectos) y Administración) indica que los materiales del curso serían difíciles para muchas personas con una educación formal, incluso de escuela secundaria o de un nivel más alto, quienes simplemente no tienen la aptitud para este tipo de estudios y sin embargo se las arreglan muy bien como empresarios. Los cursos de este tipo sencillamente son imposibles para las personas que no tienen una educación formal. Los materiales del curso, desarrollados principalmente por la Fundación Carvajal, no fueron diseñados para la mayoría de las personas dueñas de empresas a los niveles inferiores y más bajos de las actividades de

microempresas mencionadas anteriormente. Se entendía que el programa de PROPEMI excluía a los microempresarios más pequeños. Esto se hizo porque la dirección de FUSADES consideraba que, dados los recursos limitados, la generación de empleo se produciría mejor dentro de las metas del programa en el contexto de las empresas más pequeñas de las "pequeñas" y las más grandes de las "micro" que tuvieran una orientación hacia la manufactura y los servicios.

Debe discutirse a fondo el hecho de excluir a un número tan vasto de empresarios de la oportunidad de obtener una mejor comprensión de la administración de empresas. Frecuentemente es el caso que los empresarios a los niveles más bajos de la actividad comercial micro no necesitan recibir una capacitación significativa para poder continuar con sus operaciones de una manera tradicional, sin crecimiento. Para la gran mayoría de empresarios en los niveles más bajos de la escala micro, una empresa esencialmente es de una naturaleza de subsistencia y esto probablemente permanecerá sin cambio durante muchos años más.

Los cursos de educación en administración de empresas, e incluso los cursos sobre contabilidad y análisis de costos, pueden diseñarse para personas que han aprendido en las "escuelas" de las calles y los campos, pero es necesario que sean muy distintos del único curso actualmente disponible en PROPEMI. Existe una gran necesidad de cursos de este tipo -- en materias tanto empresariales como técnicas. La posición comúnmente sostenida -- que los microempresarios más pequeños tienen poca necesidad de cursos formales en administración de empresas -- se basa en la experiencia sólida. La necesidad más inmediata, por lo general, es el crédito. Por otro lado, es erróneo sostener que los microempresarios más pequeños no tienen ninguna necesidad o poco aprecio de la educación formal relacionada con sus negocios. Cualquier persona que haya participado en la alfabetización de adultos sabe la importancia, y la gran emoción, que acompaña al hecho de aprender a escribir uno solo su nombre. El valor de un acto de esta índole sobrepasa en mucho el valor práctico de la destreza de escritura adquirida la cual, en sí, carece de significado: es decir, una gran cantidad de personas que aprenden a firmar sus nombres como adultos nunca avanzarán más allá de ese nivel de alfabetización. Su significado en otras áreas de la vida de una persona, sin embargo, es indisputable. Cuando estas personas son padres de familia, por ejemplo, existe una probabilidad mucho mayor de que sus hijos lleguen a ser totalmente alfabetizados.

Gran parte de lo anterior es pertinente para propósitos de analizar el valor del curso actual de PROPEMI y otros cursos que necesitan desarrollarse para otros y similares microempresarios. Estos otros cursos necesitan desarrollarse de conformidad con el mundo real en que vive la mayoría de los microempresarios salvadoreños, es decir, un mundo en que existe menos que los recursos mínimos y, con frecuencia, una tecnología menos que apropiada.

Además de las materias sumamente básicas de administración de empresas, lo que frecuentemente tiene éxito en los contextos sociales de este tipo es la asistencia técnica para mejorar la calidad de los materiales producidos y/o reparados: zapatos, ropa, artículos eléctricos y mecánicos. Sea que tengan una naturaleza técnica o teórica, estas instrucciones deben "empaquetarse" en formatos y marcos cronológicos breves. Estos materiales también deben diseñarse de tal manera que no dependan de la palabra escrita. Estos

materiales se han utilizado exitosamente en la programación de la educación por extensión -- incluyendo las escuelas móviles y radiofónicas. El programa altamente apreciado de extensión de PROPEMI, que se imparte en la Cámara de Comercio e Industria, para los que parecían estar en el mismo nivel de empresario que los inscritos en el centro de PROPEMI, constituye un paso bien encaminado, dado que sugiere claramente la importancia de la programación de la educación de extensión. La educación de extensión, en muchas de sus formas, necesita explorarse con cuidado en el creciente esfuerzo a nivel mundial por lograr que la empresa privada a los niveles más bajos sea mucho más significativa para el desarrollo nacional de lo que ha sido en el pasado.

8.3.8 INCUMPLIMIENTO CON LOS PRESTAMOS

PROPEMI clasifica las cuentas morosas en cinco categorías: de uno a treinta días: de 31 a 60; de 61 a 90; más de 90, después de lo cual se inician los procedimientos de cobro; y más de 180 días, después de lo cual se inician las acciones legales a través de los juzgados. Las tasas de incumplimiento en los préstamos varían según la antigüedad de las cuentas, como sigue:

CUADRO 8.5

TASAS DE INCUMPLIMIENTO EN LOS PRESTAMOS

<u>Periodo de Morosidad</u>	<u>Porcentaje</u>
Moroso por uno o más días	41.8
Moroso por 31 o más días	26.0
Moroso por 61 o más días	19.0
Moroso por 91 o más días	14.6
Moroso por 180 días (acción legal iniciada)	5.8

La tasa global de morosidad durante los últimos doce meses = 6.14 por ciento, es decir, el monto total en mora (C262,373/\$52,475) dividido entre el total de préstamos concedidos (C4,271,070/\$854,214).

CUADRO 8.6

PRESTAMOS DE PROPEMI EN INCUMPLIMIENTO

1. Total de Préstamos desde el Inicio

Total de Préstamos a Hombres y Monto.445
C3,920,990(\$784,198) (70%)

Total de Préstamos a Mujeres y Monto.169
C1,699,680(\$339,936) (30%)

Total de Préstamos desde el Inicio del Programa614/
C5,620,670 (\$1,124,134)

2. Total de Préstamos Durante los Ultimos 12 Meses

Total de Préstamos a Hombres y Monto.285
C2,944,090 (\$588,818) (69%)

Total de Préstamos a Mujeres y Monto.126
C1,326,980 (\$265,396 (31%)

Total de Préstamos Durante los Ultimos 12 Meses411/
C4,271,070 (\$854,214)

3. Incumplimiento

Hombres de 1 a 30 días. 71
C29,382 (\$5,876) (81%)

Mujeres de 1 a 30 días. 24
C7,018 (\$1,404) (19%)

Total de Préstamos en Incumplimiento entre 1 y 30 días. . . . 95/
C36,400 (\$7,280)

Hombres de 31 a 60 días 28
C19,275 (\$3,855) (76%)

Mujeres de 31 a 60 días 13
C5,970 (\$1,194) (24%)

Total de Préstamos en Incumplimiento entre 31 y 60 días . . . 41/
C25,245 (\$5,049)

Hombres de 61 a 90 días 25
C19,605 (3,921) (71%)

Mujeres de 61 a 90 días 6
C7,955 (\$1,591) (29)

Total de Préstamos en Incumplimiento entre 61 y 90 días . . . 31/
C27,561 (\$5,512)

Hombres Más de 90 días. 36
C41,495 (\$8,299) (57%)

Mujeres Más de 90 días. 18
(33%)/C31,653 (\$43%)

Total de Préstamos en Incumplimiento por más de 90 días . . . 54/
C73,148 (\$14,630)

Hombres: Acción Legal Iniciada 29
C84,599 (\$16,920) (85%)

Mujeres: Acción Legal Iniciada 7
C15,417 (\$3,083) (15%)

<u>Total de los contra Quienes se ha Iniciado Acción Legal . . .</u>	<u>36/</u>
C100,017 (\$20,003)	
Total de Hombres en Incumplimiento.	189
C194,359 (\$38,872) (74%)	
Total de Mujeres en Incumplimiento.	68
C68,014 (\$13,603) (26%)	
<u>Total de Préstamos en Incumplimiento.</u>	<u>257/</u>
C262,373 (\$52,475)	

8.3.9 PRESTAMOS CONCEDIDOS

Tal como se ilustra en el Cuadro 8.7, el fondo de préstamos de C10,619,740.00 se estaba desembolsando con cierto atraso. A abril de 1988, un total de C5,959,970.00 del fondo de crédito aún estaba por desembolsarse. El atraso, sin embargo, no parece ser serio. El desembolso correspondiente a mayo de 1988 fue de más de un millón de colones.

PROPEMI prefiere un ritmo de desembolso más lento a fin de evitar el peligro producido cuando se apresura a desembolsar los fondos, una práctica que con frecuencia impulsa a los analistas de crédito a aprobar préstamos para sujetos que constituyen riesgos de crédito demasiado grandes. PROPEMI desearía ver una extensión de dos a tres meses. Esto se considera razonable, dado el hecho de que el programa llevaba un atraso de siete meses para iniciar operaciones.

Los miembros de FUSADES y PROPEMI han defendido los ritmos relativamente lentos de desembolso por otra razón. Se ha señalado a la guerra civil en El Salvador como causa de muchos de los problemas comerciales de este tipo, incluyendo el de realizar verificaciones de crédito. Además, se ha señalado al ritmo relativamente bajo de incumplimiento como justificación por sus políticas conservadoras en la aprobación de créditos. Parece ser que las tasas de incumplimiento de las secciones especiales para créditos a pequeños y microempresarios de los bancos comerciales son muy altas.

CUADRO 8.7

PRESTAMOS DE PROPEMI DESEMBOLSADOS POR MES

Junio 1986	23,500.00	(US\$4,700)
Julio	72,900.00	(14,580)
Agosto	120,000.00	(24,000)
Septiembre	137,300.00	(27,460)
Octubre	58,000.00	(11,600)
Noviembre	177,000.00	(35,400)
Diciembre	200,000.00	(40,000)
TOTAL ACUMULATIVO	C789,000.00	(\$157,800)
Enero 1987	104,000.00	(20,800)
Febrero	75,000.00	(15,000)
Marzo	63,000.00	(12,600)
Abril	113,500.00	(22,700)
Mayo	204,000.00	(40,800)
Junio	130,050.00	(26,010)
Julio	146,000.00	(29,200)
Agosto	163,000.00	(32,600)
Septiembre	128,400.00	(25,680)
Octubre	388,600.00	(67,720)
Noviembre	391,900.00	(78,380)
Diciembre	295,100.00	(59,020)
TOTAL ACUMULATIVO	C2,992,850.00	(\$598,570)
Enero 1988	228,660.00	(45,732)
Febrero	356,000.00	(71,200)
Marzo	549,300.00	(109,860)
Abril	482,960.00	(96,592)
Mayo	1,010,900.00	(202,180)
TOTAL ACUMULATIVO	C5,620,670.00	(\$1,124,134)

8.3.10 ASISTENCIA TECNICA POR EXTENSION

La porción del programa de PROPEMI relacionada con la asistencia técnica por extensión constituye una importante preocupación para la USAID/El Salvador porque representa el centro de costos más grande a nivel operativo sin ninguna generación de ingresos. Como tal, representa más del 50 por ciento del déficit total de PROPEMI.

En ciertos contextos teóricos de la administración de empresas, los programas con secciones como el equipo de asistencia técnica de PROPEMI, incapaces de generar ingresos para cubrir alguna parte de sus costos operativos (un problema que tienen en común todos los programas de asistencia técnica de FUSADES) serían eliminados a la mayor brevedad posible. En otros contextos, siempre teóricos, la continuación de los mismos se justificaría únicamente en términos de una inversión a largo plazo que encerrara la esperanza de un retorno sustancial sobre dicha inversión. En el caso de PROPEMI, el aspecto de la asistencia técnica por extensión se examinó, principalmente, desde esta última perspectiva, es decir, se consideraba que el gasto encerraba la esperanza de un rendimiento significativo a largo plazo. Pero la "inversión a largo plazo" y el "rendimiento" necesitan explicarse.

Los términos no se refieren a la posibilidad de eventualmente cubrir los costos del programa sobre una base de comisiones a cambio de servicios. El Gobierno de los Estados Unidos, con una inversión anual en El Salvador de considerablemente más de quinientos millones de dólares, obviamente no está interesado en las operaciones de desarrollo en punto de equilibrio. Las posibilidades de que PROPEMI alcance un objetivo de este tipo son remotas sin la asistencia de un fondo de dotación parecido al que se aprobó de conformidad con la política de la USAID/Costa Rica de respaldar a ACORDE, la organización de financiamiento de OPVs en Costa Rica. La generación de ingresos por el proyecto de AT será discutida. Una consideración de suma importancia y que está interrelacionada con el desarrollo económico en El Salvador está constituida, sin lugar a duda, por los mejores intereses y seguridad de los Estados Unidos.

El programa de PROPEMI proporciona rendimientos tanto a mediano como a largo plazo. Se considera que el principal rendimiento a corto plazo del aspecto del programa que se relaciona con la asistencia técnica es su potencial para generar oportunidades de autoempleo. Se sostiene ampliamente que estas oportunidades son significativas en una cantidad cada vez más grande de estudios realizados a nivel mundial sobre el desarrollo de las microempresas. Estas oportunidades probablemente sean muy importantes al criterio de la población pobre de El Salvador, la cual parece tener amplias oportunidades para obtener principalmente empleos mal remunerados.

El principal beneficio a largo plazo del programa de PROPEMI es, tal como se sugiere anteriormente, como generador de buena voluntad para los Estados Unidos, cuya seguridad, según se percibe ampliamente, se ve amenazada en Centro América por un complejo bien organizado de movimientos políticos que se despliegan en contra de los mejores intereses de los Estados Unidos. Para muchos observadores parece seguro que gran parte de estos sentimientos anti-norteamericanos se comparte por cantidades significativas de salvadoreños desaventajados y de bajos ingresos de los cuales muchos son personas involucradas en los niveles más bajos de la actividad comercial micro y pre-

micro. Dadas sus cantidades sumamente elevadas, un programa a bajo costo de PROPEMI en apoyo de las microempresas debe calificarse como de igual importancia que los programas más costosos de FUSADES para los empresarios que existen en cantidades mucho menores. En forma realista, las recomendaciones procurarán tomar en cuenta la necesidad de colocar el programa de asistencia técnica de PROPEMI, al igual que sus otros tres programas componentes, sobre una base de autosostenimiento.

8.3.11 ASESORES: PROVEEDORES DE AT

Una porción significativa del tiempo de los asesores extensionistas se dedica a brindar asistencia técnica a empresas comerciales que la han solicitado. Esto normalmente se hace para aquellos empresarios que han tomado el curso de administración de empresas. Se dio asistencia técnica a otros que se encontraron en el transcurso de las actividades de contactos mediante visitas a empresas individuales. Los asesores proporcionan asistencia técnica a sus clientes en una amplia variedad de campos. Estos incluyen servicios de información y referencia (¿Cómo puedo obtener dólares para comprar materiales a Mexico?); ejecución de las lecciones aprendidas (desarrollo de registros contables y de otro tipo); asistencia con las formas comerciales y algunas formas legales. Los asesores también son los primeros en visitar a los clientes morosos.

El papel de los asesores extensionistas se describió como actividad de importancia. Los deberes requieren que el asesor haga los contactos iniciales a las empresas individuales, lo mismo que los contactos de seguimiento para procurar inscribir empresarios en el programa de educación en administración de empresas. Se debe recordar que los asesores desempeñan un papel multifacético en PROPEMI. Son proveedores de asistencia técnica por extensión y, en las noches después de las horas normales de trabajo, son instructores en los cursos de administración de empresas.

Desafortunadamente, no se mantienen registros detallados de las actividades de los asesores en el campo. Estos habrían brindado información valiosa acerca de los tipos de servicios que desearían recibir los microempresarios. Los datos habrían servido para desarrollar hipótesis y cuestionarios para determinar las necesidades de servicios de este segmento de microempresarios como parte de un estudio de mercados.

Los empresarios visitados durante el transcurso de la investigación consideraban que la asistencia de los asesores (quienes también funcionan como sus instructores en el curso de administración de empresas) era un servicio importante. Tal como es el caso con el curso de administración de empresas, con una duración de cinco semanas, ciertos tipos adicionales de servicios de educación empresarial -- tanto teóricos como técnicos -- pueden ser comercializables en base a comisiones a cambio de servicios. En efecto, sería raro que el mercado para los servicios de educación empresarial a nivel micro tuviera cupo para un sólo servicio educativo, el que actualmente proporciona PROPEMI. Desde luego, necesita hacerse un estudio formal sobre cuáles servicios de educación empresarial son comercializables. En las recomendaciones se abordará la interrogante de la investigación de mercados.

8.4 SISTEMA FINANCIERO

8.4.1 INGRESOS Y COSTOS OPERATIVOS EN 1987

PROPEMI clasifica los costos en cuatro áreas: Educación (Cursos en Administración de Empresas), Operaciones Crediticias, Asistencia Técnica y Administración. Durante 1987, el programa educativo cubrió el 98 por ciento de sus propios costos. Los portavoces de FUSADES y PROPEMI consideran esto como un logro significativo para un programa que ha estado funcionando solamente dos años. Los cobros para los cursos se derivan del cargo de C150.000 pagado por cada alumno. Una nueva clase que comienza todos los lunes por la noche significa cinco diferentes cursos en proceso en PROPEMI todas las noches. Se han programado otros cursos sobre una base de extensión para llevarse a cabo en la Cámara de Comercio e Industrias. En este último caso, los cargos son pagados a la Cámara la cual, a su vez, paga a PROPEMI el cargo de C150.00 por alumno. El componente de crédito y control de la organización era la única otra división con generación de ingresos -- procedentes de los pagos de intereses.

CUADRO 3.8

COSTOS OPERATIVOS

<u>Categoría de Costo</u>	<u>Gastos</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Más/Menos</u>
Administración	C174,883	-0-	(174,883)
Asistencia Técnica	578,161	-0-	(578,161)
Crédito	576,459	249,260	(327,199)
Curso Empresarial	107,905	105,000	(2,095)

Costo de Conceder Préstamos

Durante el año inicial de 1986, el total de los costos operativos de PROPEMI ascendió a más de 1.5 millones de colones, contra un monto total desembolsado en préstamos de C787,400. Esto significa un costo real de C1.92 por cada colón prestado. Durante 1987, el costo real por colón desembolsado bajó a C0.48. El costo por colón prestado relativo a las operaciones de crédito tiene un rango de entre 14 y 25 centavos: de 25 centavos si no se incluyen los intereses, y de 14 centavos si se incluyen -- en la forma ilustrada a continuación:

<u>576,459</u> (Costos de las Operaciones de Crédito)	= C0.25 (sin
incluir intereses)	
2,334,050 (Colones Prestados)	
<u>327,199</u> (Costos de las Operaciones de Crédito)	= C0.14
(incluyendo intereses)	
2,334,050 (Colones Prestados)	

El costo por colón prestado durante 1988 bajará a medida que aumente el total de colones desembolsados y disminuyan los costos de las operaciones de crédito (debido a las vacantes existentes que PROPEMI está renuente a llenar debido a la incertidumbre con respecto al financiamiento). Los costos estimados para un período de cinco meses de operaciones luce como sigue:

Costos Reales	(= todos los costos de la organización durante los primeros meses de 1988)
<u>598,920</u>	= 0.228 de costo/colón prestado
2,627,820	= colones prestados durante 1988

Costos Relativos (= operaciones de crédito solamente)	
<u>240,191</u>	= 0.09 de costo/colón prestado
2,627,820	= colones prestados durante 1988

8.4.2 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

PROPEMI ha calculado una pérdida en su cartera del 10.5 por ciento de su fondo rotatorio sobre un período de 30 meses, de junio de 1986 (primer desembolso) a diciembre de 1988. Estos supuestos proyectan que si PROPEMI cierra el año 1988 con una cartera de 9.5 millones de colones, sus ingresos por intereses para 1989 serán de C1,425,000.00. Sus cálculos son como sigue:

Patrimonio de la Cartera de Prestamos C 9,500,000.00

Ingresos:

Intereses (15% de cartera)	1,425,000.00
Ingresos por Cursos.	150,000.00
Total de Ingresos.	1,575,000.00

Costos:

Reserva del 5% no recuperable.	(475,000.00)
3% Imprevistos	(42,750.00)
Costos de Operación.	(1,700,000.00)
Total Costos de Operación.	(2,217,750.00)

Diferencia Total
(DEFICIT) (C 642,750.00)

Teóricamente se puede superar el déficit operativo comenzando en el año 1989 con una cartera más grande. Esta cartera más grande se ha calculado en C16,500,000.00. En tal evento, el escenario financiero luciría como sigue:

Patrimonio de la Cartera de Prestamos. C16,500.000.00

Ingresos:

Intereses 2,475,000.00
Ingresos por Cursos. 150,000.00
Total de Ingresos. 2,625,000.00

Costos:

Reserva del 5% no recuperable. (825,000.00)
3% Imprevistos (74,250.00)
Costos de Operación. (1,700,000.00)
Total Costos de Operación. (2,599,250.00)

Diferencia Total 25,750.00

8.4.3 SOLIDEZ FINANCIERA

Durante el transcurso de la evaluación, se solicitaron y estudiaron los datos sobre costos operativos de conformidad con los rubros presupuestarios de PROPEMI. El propósito de este ejercicio fue el de determinar las prácticas para la elaboración y monitoreo del presupuesto; la justificación razonada de las rubros presupuestarios; qué clase de actividades se estaban presupuestando dentro de PROPEMI y en qué grado, y cuáles eran absorbidos por FUSADES (por ejemplo, el costo de consultores). Se utilizaron los totales para efectuar una verificación cruzada de los costos por colón prestado y las cifras del análisis del punto de equilibrio. Los datos, que se solicitaron para los costos operativos desde el inicio y para los últimos 12 meses, se discutieron con otros integrantes del equipo de evaluación. Todos los datos financieros de PROPEMI se evaluaron en el contexto de la operación total de FUSADES.

8.5 IMPACTO GENERAL

El impacto general de cualquier programa de servicios humanos es difícil de evaluar en un período corto de tiempo. Es especialmente difícil cuando un programa se encuentra en proceso de iniciarse, como es el caso con este proyecto. El empuje de PROPEMI es triple: (1) el Curso de Administración de Empresas (que el personal de PROPEMI considera ser el más importante); (2) Asistencia Técnica; y (3) Crédito.

Se ha comentado sobre algunos aspectos del programa de educación. Los empresarios que tomaron el curso parecían estar genuinamente contentos de haberlo tomado, y éste fue el caso incluso con las cinco personas entrevistadas quienes inicialmente se inscribieron en el curso principalmente como requerimiento para un préstamo que nunca se materializó porque las solicitudes fueron rechazadas.

Debería señalarse que una de las preguntas que se le formulaba a cada uno de los 16 empresarios entrevistados fue si habían hecho algún cambio en sus procedimientos contables como resultado de haber tomado el curso. Aunque unos pocos indicaron que sí habían hecho algunos pequeños cambios, la mayoría admitieron no haber hecho cambio alguno. Una forma de juzgar este conjunto

particular de datos es que el Curso de Administración de Empresas no tuvo éxito.

En otra perspectiva (condicionada por muchos años en los programas de educación de adultos para las personas económicamente desaventajadas), se percibe que una de las cosas más importantes que hace un curso de estudios para una persona es el incremento en el sentido de confianza en sí mismo. Es relativamente fácil justificar la importancia de la confianza en la clase de situaciones que se enfrentarían los microempresarios en las circunstancias casi caóticas de las ciudades del Tercer Mundo. El fortalecimiento de la confianza empresarial es un logro significativo. Los cursos de PROPEMI han logrado desarrollar cierta medida de esta confianza en las vidas de aquella pequeña muestra de beneficiarios entrevistados (seleccionados al azar). En cualquier profesión, la confianza en uno mismo hace la diferencia definitiva entre salir adelante o no, entre ser normal y ser sobresaliente. Este fenómeno es bien conocido en muchos contextos profesionales y es muy aplicable en el contexto de esta evaluación.

Es cierto que se ha argumentado en este informe que los cursos han tenido algunas consecuencias negativas y en efecto se puede elaborar una justificación que apoye esa alegación, pero no con respecto a los que tomaron el curso. Muchos hombres y mujeres muy inteligentes y capaces tienen una gran necesidad del tipo de asistencia empresarial que el personal de PROPEMI está aprendiendo a impartir. En efecto, las políticas de PROPEMI en cuanto a los requerimientos de saber leer y escribir discriminan injustificablemente contra muchas personas analfabetas, aunque sumamente inteligentes, quienes claramente se encuentran en la mayoría en los países de Centro América -- incluyendo El Salvador. En las recomendaciones se abordará este tema.

8.5.1 ASISTENCIA TECNICA

El programa de asistencia técnica de PROPEMI contiene las semillas de lo que este observador de microempresarios en los países menos desarrollados considera ser un sine qua non para el desarrollo exitoso del sector privado desde abajo hacia arriba, o sea, el suministro de los servicios de apoyo empresarial de urgente necesidad. El contenido de los materiales del curso es indicativo de algunas de estas necesidades, pero hay muchas necesidades adicionales que tienen los microempresarios. Los informes recibidos de asesores y empresarios (así como de muchos vendedores de mercado que fueron visitados) indican que estas necesidades incluyen tales servicios indispensables como un servicio de información y referencia: "¿Cómo puedo importar de México y pagar el producto importado en dólares? ¿Cómo solicitar crédito? ¿Quién puede llenar un formulario con implicaciones legales sin recurrir a un abogado? ¿Dónde puedo vender esto? ¿Comprar aquello? Las necesidades de mercadeo y compras también son muy importantes para los microempresarios. Los empresarios que tienen interés en el crecimiento empresarial, y que tienen la correspondiente capacidad, frecuentemente se ven frustrados y desalentados por la marisma de reglamentos legales y burocráticos en el mundo formal que deben conocer si ha de lograrse el crecimiento. Otra área importante de instrucción necesaria es el mejoramiento de la calidad: ¿Cómo elaborar un mejor par de zapatos? ¿Pantalones? ¿Cómo reconstruir mejor una batería? ¿Reparar un radio? ¿Una computadora?

8.5.2 CREDITO

El personal de PROPEMI clasificó la importancia de sus tareas en el siguiente orden: Cursos de Administración de Empresas, Asistencia Técnica, y Crédito. La tercera prioridad que se asignó al crédito por el personal de PROPEMI no debería interpretarse en términos de "baja prioridad." El personal aprecia con perspicacia la necesidad de obtener crédito comercial. La experiencia que han obtenido en un contexto urbano donde es muy difícil trabajar (los programas de crédito más exitosos y mejor conocidos a nivel micro funcionan en las áreas rurales) ha impartido al personal de PROPEMI una apreciación de la necesidad de obtener crédito. También aprecian lo difícil que es lograr canalizarlo a los que pueden sacarle el mayor provecho, pero cuya solvencia y/o analfabetismo impiden que alguna vez tengan la oportunidad bajo las actuales restricciones de política.

El problema es significativo. Desde su comienzo hasta finales de mayo de 1988, PROPEMI ha aprobado un total de 614 préstamos. Estos préstamos se hicieron por los siguientes montos, según se ilustra en el Cuadro 8.9.

CUADRO 8.9

MONTOS DE LOS PRESTAMOS

<u>Monto del Préstamo</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Menos de 2,000.00	19	52	12
2,001 a 5,000	56	114	52
5,001 a 10,000	41	74	42
10,001 a 20,000	14	68	31
20,001 y mayores	-0-	-0-	39
<hr/>			
Monto promedio de los préstamos	C 6072	C 7154	C 14,930

En términos de crédito, PROPEMI, en solamente dos años, ha pasado de un promedio de C6,072 a casi C15,000. Es significativo comparar este monto con el típico monto de crédito para pequeños y microempresarios en el Banco Salvadoreño, es decir, C5,600. Es importante señalar de nuevo que la comparación no es una comparación justa para PROPEMI porque, aunque los créditos a nivel micro, al 13 por ciento de interés, en los bancos nacionales se limitan a un año (aunque son prorrogables), la línea de crédito de PROPEMI, al 15 por ciento de interés, corre por períodos más largos de tiempo. Los préstamos a plazo más largo en los bancos nacionales se conceden al 21 por ciento, lo cual constituye, según fuentes bancarias, un cuadro más verídico del valor del dinero en el mercado.

Una de las metas originales de FUSADES para PROPEMI fue la de trabajar con los microempresarios que no podían obtener crédito en los bancos comerciales para permitir que así lo hicieran en una fecha posterior, después de haber recibido

la oportunidad de establecer un historial de crédito exitoso. PROPEMI no ha hecho esto.

8.5.3 GENERACION DE EMPLEO

Los créditos de PROPEMI han tenido el impacto en el empleo según se ilustra en el Cuadro 8.10.

CUADRO 8.10

GENERACION DE EMPLEO

<u>Tipo de Empresa</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Préstamos</u>	<u>Nuevos</u>	
			<u>Trabajadores</u>	<u>Empleos</u>
Confección de Ropa	23.7	119	36	147
Manufactura de Muebles	13.3	66	211	68
Manufacturas Misceláneas	12.5	42	104	45
Trabajos en Metales	9.8	36	107	29
Imprentas	8.7	26	75	25
Confección de Calzado	7.0	36	362	35
Mecánica Automotriz	6.7	20	108	30
Reparación de Maq./Elec.	6.6	42	106	33
Confección de Alimentos	6.1	16	53	23
Servicios Personales	3.2	23	35	31
Materiales de Construcción	1.8	8	47	13
Acabado de cuero	0.3	4	2	5
Otros	0.3	1	2	2

8.6 SOSTENIBILIDAD

PROPEMI ha estimado que si finaliza el año 1988 con una cartera de préstamos valorada en C9,500,000, finalizará el año 1989 con un déficit de C642,750. Teóricamente, esta diferencia puede eliminarse aumentando la tasa de interés en aproximadamente un 8 por ciento, al 23 por ciento, que representa dos puntos de porcentaje por encima de las tasas comerciales corrientes para préstamos comerciales y personales normales. El problema con este escenario es que el 2.5 por ciento de las carteras de los bancos nacionales ha sido asignado mediante reglamentos bancarios que establecen el techo para el cobro de intereses al 13 por ciento. En otras palabras, en vista de la existencia de programas crediticios competitivos, el déficit de PROPEMI no puede eliminarse aumentando las tasas de interés. Mientras PROPEMI continúe enfocando el mismo segmento del mercado de crédito que los bancos nacionales, su tasa de interés necesita permanecer aproximadamente igual a la de dichos bancos. A fin de poder aumentar la tasa de interés de manera significativa, PROPEMI necesitaría enfocar su programa hacia los empresarios de nivel más bajo y a los empresarios pre-micro -- ya que es bien conocido que las tasas de interés disminuyen en proporción al monto del crédito: cuanto mayor la cantidad de dinero que uno puede recibir, tanto menos paga en intereses; cuanto menos dinero uno puede solicitar prestado, tanto más alta la tasa de interés pagada.

Los programas de crédito de Save the Children, para los empresarios micro más bajos y pre-micro, basados principalmente en las áreas rurales, cobran una tasa de interés del 36 por ciento. Varias de sus agencias rurales, denominadas "bancos comunales," están sujetos a los reglamentos de una junta de comisarios/directorios y éstos han decidido cobrar una tasa de interés del 10 por ciento mensual -- una tasa anual del 120 por ciento -- en un esfuerzo por perpetuar sus pequeños fondos rotatorios. Esto aparentemente se está haciendo con éxito. Se informó que éstas eran tasas de interés bajas dentro del mercado de crédito informal en las áreas urbanas. Es dudoso que PROPEMI pueda bajar actualmente su segmento enfocado a fin de aumentar de manera significativa sus tasas de interés. Dado el actual sistema y asociación con FUSADES, esta posibilidad es remota, por cuanto FUSADES "casi seguramente", según algunas fuentes, mirarían de manera desfavorable un cambio de política de este tipo, es decir, un escenario en que PROPEMI aumentara su tasa de interés del 15 al 23 o más por ciento probablemente no cosecharía comentarios favorables en la prensa.

Aunque un cambio en el mercado blanco no puede efectuarse rápidamente, es posible que el miedo no esté bien fundado: el costo del dinero en el mercado de crédito informal es tradicionalmente alto cuando es juzgado según las normas de la banca comercial. Una posibilidad que necesita discutirse seriamente como parte de la búsqueda por parte de PROPEMI de la sostenibilidad financiera es que PROPEMI actúe como subdonante de fondos de préstamo rotatorios, en el contexto de los cuales los aumentos significativos en los pagos de interés se vuelven una posibilidad más realista. Estos préstamos podrían concederse a numerosas organizaciones religiosas con sus programas existentes de acción social. Muchas de las personas involucradas en esta clase de organizaciones religiosas son altamente motivadas, honestas y con suficiente talento como gerentes y capacitadores. La asistencia técnica externa de organizaciones como ACCION-AITEC o las OPVs locales con la experiencia apropiada podrían eliminar las omnipresentes áreas de desavenencia.

La sostenibilidad financiera de PROPEMI también necesita recibir ayuda de otras fuentes, es decir, en términos de otras actividades comercializables. Sin lugar a duda, PROPEMI ha sido exitoso en la comercialización de su curso de administración de empresas. No se emplearon tácticas de coacción en la comercialización del programa. Obviamente existía una necesidad en ese mercado particular para ese producto educativo. ¿Qué otras necesidades de productos educativos existen en ese segmento de mercado en particular y en otros segmentos de mercado a nivel micro más bajo? Tal como se ha indicado anteriormente, es bien conocido en la ciencia del mercadeo que un producto exitoso forma parte de una variedad de otros productos exitosos, es decir, la Compañía Hilasal no sólo vende toallas de baño. FUSADES necesita explorar esto y PROPEMI necesita desarrollar y comercializar los productos apropiados.

Dos banqueros, directores de secciones de crédito para pequeños y microempresarios, consideran que la comunidad bancaria de San Salvador colaboraría gustosamente con PROPEMI en el desarrollo de diversos programas diferentes de capacitación y asistencia técnica por extensión para diferentes niveles de pequeños y microempresarios. Consideran que los servicios de este tipo podrían probar resultar de considerable ayuda para disminuir las altas tasas de incumplimiento en los bancos comerciales -- que se calculan en

aproximadamente el 15 por ciento, en comparación con el 6 por ciento en PROPEMI.

Pero aún en el mejor de los escenarios, es dudoso que pueda lograrse un grado significativo de sostenibilidad financiera. Cuanto más se baja por la escala del segmento de mercado de los microempresarios, tanto más abrumadora se vuelve la pobreza de los salvadoreños. Este no es un acontecimiento nuevo. PROPEMI necesitará tratar aún más intensamente con la población pobre que no tiene ninguna otra verdadera esperanza para la generación de ingresos que el sistema de libre empresa en base al "capital de centavito." A largo plazo (por lo menos diez años) se necesita considerar la sostenibilidad de PROPEMI como en el caso del programa de ACORDE en Costa Rica, donde una porción significativa del presupuesto operativo es generada por un fondo de dotación.

8.7 RECOMENDACIONES

8.7.1 PROPEMI debería establecer aproximadamente seis centros de extensión en las áreas más pobres de la ciudad. Estos centros servirán como centros de apoyo para las comunidades de las pequeñas y microempresas. Los centros deberían permanecer con los niveles actuales, o más bajos, de asesores extensionistas. Las descripciones de puestos de estos empleados serán revisados con cuidado y redefinidos de conformidad con este cambio. Deberían incluir formalmente aquellos servicios que se dice son suministrados en la actualidad de manera informal, especialmente los servicios de información y referencia y los productos en la forma de servicios educativos a corto plazo. Los centros no deberían ser centros solamente de nombre. No deberían construirse ni decorarse de tal manera que las personas pobres se sientan incómodas. Deberían estar situados idealmente en las áreas de bajos ingresos en relación con aquellas partes de la ciudad que se han escogido, y consistir de una sala lo suficientemente grande para celebrar pequeñas clases y reuniones además de procesar y atender a los préstamos micro más pequeños de PROPEMI.

8.7.2 PROPEMI debería abandonar su política de asistencia obligatoria en los cursos de administración de empresas para poder ser elegible para recibir asistencia crediticia.

8.7.3 Además de su curso comprobado de administración de empresas, con una duración de cinco semanas, PROPEMI debería desarrollar y ejecutar varias otras clases de productos en la forma de servicios en educación empresarial a corto plazo incluyendo los filmados con orientación empresarial. Las características de estos productos tendrán que reflejar los hallazgos de los correspondientes estudios del mercado de los microempresarios. En particular, estos estudios deberían incluir los estudios existentes realizados sobre el sector de las microempresas de El Salvador. Los productos educativos deben incluir materias tanto empresariales como técnicas relacionadas con las necesidades de los microempresarios del área. Deberían diseñarse e impartirse de tal manera que no impidan ni intimiden a las personas analfabetas.

8.7.4 PROPEMI debería desarrollar un programa de servicios empresariales para las microempresas. Estos servicios abarcarían una amplia variedad de servicios de asesoría y asistencia empresarial, incluyendo el llenado de formularios legales y bancarios y otros formularios comerciales para

necesidades tales como solicitudes de crédito en bancos comerciales, compra de divisas, etc. El servicio incluiría un sistema de información y referencia que listaría los materiales y servicios disponibles de los sectores público y privado, incluyendo otros microempresarios. La base de datos incluirá información sobre mercadeo, compras a nivel central, información para consumidores, etc. Debería elaborarse sobre el tiempo para que refleje las necesidades de los microempresarios en el mundo real, y debería manejarse eventualmente por medio de paquetes standard de programas de cómputo para el control de datos, tales como Database.

8.7.5 PROPEMI, en colaboración y coordinación con el DEES, debería desarrollar un Programa de Seminarios e Investigación de Microempresas. Este programa se dedicaría al estudio de todos los aspectos de las microempresas, incluyendo sus relaciones e impacto en las poblaciones de ingresos más bajos y en el sector empresarial formal. Se necesita dar importancia al estudio y desarrollo de modelos para la concesión de créditos a microempresarios para ser utilizados en los contextos urbanos. El programa debería utilizar los considerables conocimientos de los expertos salvadoreños en las ciencias sociales y gerenciales como su principal base de recursos humanos. Se debería hacer uso inmediato de un importante estudio de UCA (Facultad de Economía) sobre el sector de las microempresas que consiste de 14 tomos sobre 14 subsectores de la economía salvadoreña a nivel micro y, en gran medida, informal. Es importante que todos los eruditos y trabajadores que tengan las credenciales apropiadas participen en los diálogos de estos seminarios independientemente de sus afiliaciones ideológicas reales o imaginarias.

8.7.6 PROPEMI debería modificar sus operaciones crediticias actuales. Debería comenzar a enfocar un microempresario de nivel más bajo que se encuentra fuera del sistema bancario comercial. Una gran mayoría de sus beneficiarios actuales tienen amplia oportunidad para recibir crédito de numerosos bancos comerciales: con relativa facilidad, a una tasa de interés más favorable para préstamos a corto plazo de menos de un año y a tasas normales de mercado para los préstamos a largo plazo. Las secciones de crédito para microempresas en los bancos comerciales de la ciudad parecen tener una experiencia significativa en la concesión de préstamos al mismo segmento de mercado general enfocado por PROPEMI. Uno de estos bancos (Banco Salvadoreño) tiene un monto promedio de crédito más bajo (C5,600/\$1,120) que el promedio actual de PROPEMI en 1988 de casi C15,000/\$3,000. El Banco Salvadoreño también tiene un proceso de aprobación más rápido. (Sin embargo, no tiene ningún requerimiento de que el solicitante asista a un curso.) El establecimiento de una operación de crédito financiada por la AID que entrara en una competencia de facto con el sistema bancario comercial parece correr en vías opuestas a la tradición de la AID y a la intención originalmente declarada de FUSADES en el diseño del programa de PROPEMI -- que es la de facilitar la integración de las personas que no tienen solvencia crediticia a los sistemas de crédito tradicionales, brindándoles la oportunidad de establecer historiales de crédito. A diferencia de los aspectos educativos y de asistencia técnica del programa de PROPEMI, su operación crediticia es, en gran medida, de tipo tradicional.

Se debería seguir atendiendo a la actual cartera de préstamos. Sin embargo, se debería gradualmente cambiar el mercado blanco de la operación de crédito de PROPEMI -- con la creación de una reserva de conocimientos y experiencia -- para enfocar a los empresarios más bajos y pre-micro de la ciudad. El cambio

en el mercado blanco de PROPEMI debería finalizarse substancialmente dentro de un período de dieciocho meses.

(NOTE: PROPEMI se opuso a esta recomendación, declarando que implicaría un alto nivel de riesgos y costos para PROPEMI.)

PROPEMI debería simplificar su proceso de solicitud de préstamo. Debería disminuir el número de formularios que apoyan una solicitud de crédito. El diagnóstico inicial y la solicitud formal, por ejemplo, son largos y duplicativos en muchos aspectos.

8.7.7 La administración de PROPEMI debería llevar a cabo un estudio de factibilidad sobre la utilización de aquellas iglesias de San Salvador que tienen programas de acción social y desarrollo económico, como subcontratistas a través de los cuales podrían brindarse servicios de crédito a los empresarios más bajos y pre-micro de la ciudad. Muchas organizaciones religiosas alrededor del mundo tienen la dedicación y capacidad gerencial de ejecutar operaciones de crédito. De hecho, muchas incluyen los programas de crédito y préstamos en su programación actividades de acción social.

8.7.8 La Misión de la USAID/El Salvador debería considerar el establecimiento de un fondo de dotación para PROPEMI en el mismo espíritu de la dotación otorgada por la Misión de la USAID/Costa Rica al programa de ACORDE para cubrir sus costos de operación por un período de diez años.

8.8 IMPLICACIONES DE LAS RECOMENDACIONES EN TERMINOS DE COSTOS

Los Centros

Los centros que se han recomendado no requerirán la contratación de personal adicional. En efecto, un análisis de las estimaciones resultantes de la carga de trabajo podrían sugerir la necesidad de una reducción del personal. La reducción del personal para estos puestos clave, sin embargo, necesita considerarse con cuidado, ya que estos podrían convertirse en posiciones de considerable tensión; esta tensión podría disminuirse de manera significativa, rotando el personal entre la oficina sede y los centros de extensión con regularidad. El costo del alquiler de los centros de extensión del tipo contemplado no debería sobrepasar C300-400 mensuales.

8.8.1 PROGRAMA DE OTROS PRODUCTOS DE EDUCACION EMPRESARIAL Y SERVICIOS COMERCIALES

Se contempla que nuevos servicios serán desarrollados para ambos programas por un equipo de extensionistas. Se contempla que la investigación necesaria de mercadeo será una tarea (y constituiría un costo) para el departamento de mercadeo de FUSADES. Dado el éxito del curso de administración de empresas, es más razonable asumir que existe un mercado (en base a cargos a cambio de servicios) para productos adicionales de servicios y educación empresarial, que asumir que no existen. El supuesto es que estos nuevos servicios darán como resultado la producción de ingresos. Aunque estos ingresos probablemente no cubrirán el costo entero, deberían cubrir una porción significativa.

8.8.2 COSTOS DE INVESTIGACION Y SEMINARIOS

Existen dos importantes recursos en San Salvador que están disponibles a poco o ningún costo para el programa. Se mencionó la Facultad de Economía de UCA. Hay otros que, es razonable asumir, serían participantes dispuestos en un programa de este tipo principalmente debido a la importancia percibida de participar. Los costos en que se llegue a incurrir deberían ser cubiertos por DEES.

8.8.3 REDUCCION DEL NIVEL DEL SEGMENTO BLANCO

Aquí, los posibles escenarios son variados. Si PROPEMI se convierte en una institución que concede crédito directamente a los empresarios más bajos y pre-micro, entonces necesitará de personal adicional de apoyo para procesar y atender a los préstamos. Si se convierte en una institución que funciona en base a subcontratos, sus costos pueden disminuirse de manera significativa. En todo caso, existe una verdadera posibilidad de aumentar de manera significativa las tasas de interés.

8.8.4 UNA DOTACION

Un escenario de PROPEMI para eliminar su déficit (descrito en la sección 8.4.2) comienza en el año calendario 1989 con un patrimonio en la cartera de préstamos de C16,000,000. A la tasa actual de interés de PROPEMI del 15 por ciento, la cartera debería generar casi C2.5 millones en intereses. Esta cantidad podría aumentarse de manera significativa si pudieran cobrarse tasas de interés más altas, lo cual sería factible si los empresarios más bajos y pre-micro se convirtieran en metas principales. Si el año 1989 comenzara con un patrimonio significativamente más grande en la cartera de préstamos, digamos de C50 millones (diez millones de dólares), entonces las operaciones crediticias directas a través de fondos rotatorios para préstamos podrían subcontratarse a las antes mencionadas organizaciones religiosas y/o cualquier otra OPV nacional apropiada -- siempre y cuando, desde luego, el mencionado estudio de factibilidad sugiera la racionalidad de este curso de acción. Los intereses provenientes de estas operaciones podrían financiar los costos operativos de PROPEMI.

ANEXO A

ORDEN DE TRABAJO No. 61

La evaluación cubrirá, en diversos grados, todos los proyectos activos de la AID con FUSADES:

519-0265	Programa de Diversificación Agrícola
519-0287	Estabilización y Recuperación Industrial
519-0303	Proyecto de Riego
519-0304	Pequeñas Empresas Urbanas
519-0316	Actividades de Fortalecimiento de Asociaciones
519-0327	Desarrollo de Agroindustrias
519-0336	Iniciativas del Sector Privado

OBJETIVO

El propósito de la evaluación es revisar el impacto global de los programas de FUSADES en términos de los objetivos originales establecidos en cada uno de los programas que la misma está ejecutando, así como los puntos fuertes y débiles de FUSADES en las áreas institucional, gerencial, financiera y técnica. La evaluación analizará la capacidad de FUSADES para ejercer una administración adecuada de los recursos de la AID, su capacidad gerencial para ejecutar los programas que tiene actualmente, y su capacidad para asumir actividades nuevas. La evaluación incluirá un examen a fondo de los Proyectos de la USAID/El Salvador con FUSADES, incluyendo un análisis de la Fundación, sus capacidades, la nueva reestructuración, los avances de la ejecución y el impacto de sus programas, y las perspectivas para su eventual viabilidad a largo plazo y autosostenibilidad financiera.

DESCRIPCION DE TRABAJO

Los Consultores efectuarán un análisis de los Proyectos de la USAID con FUSADES, incluyendo un análisis de la institución, sus capacidades, estructura gerencial, impacto de sus programas y viabilidad a largo plazo. Los Consultores asignarán énfasis especial al potencial de FUSADES para alcanzar eventualmente la autosuficiencia financiera, dado su papel actual y proyectado en el sector privado de El Salvador. Se efectuará un análisis de FUSADES como institución, así como de cada uno de sus programas, en términos de su potencial para alcanzar su autosuficiencia financiera.

FUSADES cuenta con un programa comprensivo con responsabilidades divididas entre PRIDEX, FIDEX, PROPEMI, DIVAGRO, RIEGO, DEES, y FORTAS. Cada una de estas divisiones será examinada por consultores expertos apropiados que estudiarán y evaluarán la estructura individual, gerencia, eficacia del programa, sistemas financieros e impacto. Además, la evaluación determinará la viabilidad de cada programa independientemente, así como también en el contexto de la estructura gerencial global de FUSADES.

Al llevar a cabo la evaluación, los Consultores utilizarán los estudios anteriores de FUSADES, incluyendo: el Informe Chaij/Williams; el "Estudio Memorándum" sobre FORTAS del 29 de enero de 1987; el Estudio de Factibilidad y Diseño de mayo de 1987 preparado por Robert Nathan and Associates; el Estudio de Louis Berger sobre los Objetivos Generales de DEES; el Informe de Auditoría

sobre FUSADES de la Inspectoría General Regional de la AID; los documentos mediante los cuales se han comprometido fondos; los diversos Planes de Acción de FUSADES; y otros estudios y documentación pertinente de la AID.

Se ha programado que cada uno de los miembros del equipo se concentrará en áreas específicas de trabajo y que los esfuerzos de cada uno serán coordinados por el Director del Equipo. El informe final cumplirá con los requisitos de esta Descripción de Trabajo y contendrá secciones individuales sobre cada uno de los programas anteriormente mencionados, la gerencia general de FUSADES, las operaciones de crédito, las actividades de promoción de exportaciones e inversiones, y la estructura y viabilidad financiera de FUSADES. El Informe Final también presentará recomendaciones en torno a las alternativas para aumentar el impacto de desarrollo en cada una de las áreas programáticas de FUSADES, incluyendo la reestructuración de programas y divisiones donde la reestructuración se considere apropiada para mejorar la eficiencia en la ejecución.

Para cada división/programa de FUSADES, el Equipo de Consultores presentará recomendaciones específicas para modificaciones destinadas a mejorar las áreas en que se hayan identificado deficiencias.

ORDEN DE COMPRA No. 519-0177-0-00-8563-00

DESCRIPCION DE TRABAJO

La evaluación efectuada en junio de 1988 proporcionó información sobre los programas de FUSADES y sobre su situación gerencial y financiera. Como resultado de este útil análisis de "primera etapa," han surgido varias interrogantes. La presente descripción de trabajo tiene como objeto generar información que sirva para suplementar la del análisis de junio de 1988 y que de esta manera proporcione a la Misión una información más completa, así como una comprobación del análisis y recomendaciones de la primera etapa. La descripción de trabajo que por este medio se delinea proporcionará a la Misión un sólido diagnóstico de la gerencia y capacidades de FUSADES; de su situación financiera, incluyendo una "instantánea" de la situación financiera de FUSADES en 1992; y de sus perspectivas y opciones para la sostenibilidad. El enfoque del análisis se concentrará en el diagnóstico gerencial y en la sostenibilidad. Sin embargo, se proporcionará además detalles sobre algunas áreas programáticas, tal como se describe a continuación.

A. Sostenibilidad

El diagnóstico de la autosostenibilidad de FUSADES surgirá del análisis gerencial y financiero de la institución. La AID está interesada en saber cuáles niveles programáticos pueden mantenerse en 1992 y más allá de esa fecha, dados los niveles actualmente programados de asistencia de la AID para FUSADES. Se presentará un breve bosquejo de las opciones para mejorar la autosostenibilidad.

B. Diagnóstico Gerencial

El diagnóstico gerencial estudiará la gerencia actual de FUSADES, sus capacidades, y las implicaciones para el futuro. El (los) consultor(es)

proporcionará(n) detalles para comprobar las recomendaciones y conclusiones del análisis de la primera etapa, respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Se ha fijado FUSADES objetivos a mediano y corto plazo? De ser así, ¿cuáles son y cómo fueron formulados?
2. ¿Cómo percibe FUSADES su papel en El Salvador? ¿Cómo se establecen (establecieron) este papel y los objetivos correspondientes?
3. ¿Qué atención se ha prestado a la viabilidad institucional más allá de la asistencia de la AID? ¿Cuáles son las opciones que ha identificado FUSADES con respecto a la sostenibilidad y cómo las está persiguiendo la institución?
4. ¿Se ha dado consideración a los posibles cambios en el papel de FUSADES después de las próximas elecciones presidenciales en El Salvador? ¿Qué sería el impacto sobre FUSADES de un gobierno pro-sector privado o pro-sector público?
5. ¿Existen algunas áreas en que FUSADES se perciba como catalizador solamente a corto y mediano plazo, o continuará adquiriendo en el futuro nuevas funciones sin eliminar las funciones anteriores?
6. ¿Cuales son los mecanismos internos de FUSADES para responder a las interrogantes anteriormente planteadas? ¿Ha comenzado a abordarlas y, de ser así, cómo?
7. ¿Existen observaciones/recomendaciones específicas, tales como un esquema para tratar con la interrogante de "y de aquí, "adónde vamos?", que la evaluación podría y debería proponer?
8. ¿Cómo puede reflejarse todo lo anterior en el ejercicio de planificación estratégica de FUSADES?
9. ¿Están funcionando estructuras y sistemas adecuados para operaciones efectivas de toma de decisiones, monitoreo, supervisión y control, dada la variedad compleja y exigente de actividades actualmente administradas por la organización y que serán incorporadas en el futuro?

C. Análisis Financiero

- Financiamiento de la AID: la fuente y los supuestos en torno al financiamiento de la AID se aclararán. Se asumirá que los proyectos actuales serán financiados a los niveles autorizados para la vida de los proyectos, y que las enmiendas propuestas para los Proyectos 0287 y 0327, así como el nuevo proyecto para pequeñas empresas que contempla un componente con PROPEMI tal como se expuso en el Plan de Acción de la Misión para 1989, serán financiados en la forma programada.
- Los costos serán desagregados por costos fijos y costos variables. Esta información también será de utilidad en el análisis de sensibilidad, por cuanto los costos fijos constituyen, en cierta medida, un factor de los costos variables.

- El análisis financiero revisado consistirá de un "caso base" y el análisis de sensibilidad de varios diferentes escenarios que serán acordados por la Misión con el propósito de proyectar la posición financiera de FUSADES hasta 1992.
- Nuevos cuadros financieros serán preparados empleando el mismo formato (fuentes de ingresos, estado de ganancias y pérdidas, etc.).

D. Cartera de Crédito de FUSADES

- Con respecto a la cartera de préstamos bajo el Proyecto de Riego (Proyecto 519-0303), describir en detalle la cartera de préstamos en términos del propósito y monto de los préstamos, su manejo, el impacto previsto, y el método a emplearse para determinar el impacto.
- Revisar los hallazgos, recomendaciones, y opciones con respecto a la evolución de FUSADES hacia un banco privado de desarrollo, y la necesidad que exista en este sentido (Ref: Evaluación, páginas xiii, 49 y 50) y presentar una comprobación de la narrativa o bien suprimir toda referencia en el informe al banco de desarrollo. Formular recomendaciones para la ejecución futura de los programas de crédito de FUSADES (como alternativa al concepto del banco de desarrollo).

E. Otros

- Preparar un resumen ejecutivo que incluya recomendaciones en base al análisis suplementario.
- Proporcionar una lista de acrónimos empleados en el texto.
- Proporcionar un organigrama actualizado.
- Proporcionar unos pocos párrafos sobre los antecedentes de FUSADES a fin de dar un contexto para la evaluación.

ANEXO B

CRONOLOGIA DE LA RELACION FUSADES-USAID

1983

En noviembre de 1983, FUSADES celebró su primer convenio con la USAID (\$185,000). Su propósito fue apoyar las actividades de planificación relacionadas con la Iniciativa para la Cuenca del Caribe.

1984

FUSADES celebró dos seminarios internos (enero y septiembre): primero, para determinar si FUSADES estaba preparada para ir más allá de su existencia como "organización de conceptualización teórica" (think tank) que ofrecía consejos y comenzar a ejecutar proyectos; y segundo, para decidir sobre las implicaciones organizativas y de personal de la decisión de ejecutar proyectos de desarrollo.

En septiembre, la USAID celebró un convenio de donación con FUSADES bajo el Proyecto No. 519-0287, Estabilización y Recuperación Industrial, para la promoción de exportaciones de El Salvador y la promoción de inversiones en el país mediante la creación de un servicio de promoción del intercambio comercial y de inversiones, el fortalecimiento de asociaciones empresariales, y la realización de una variedad de estudios económicos.

En octubre de 1984, FUSADES presentó al gobierno de El Salvador un anteproyecto de ley para la promoción de exportaciones.

En diciembre, FUSADES se reorganizó a fin de ejecutar las actividades adicionales, estableciendo comisiones de programas integradas de miembros voluntarios para los programas nuevos y proyectados.

1985

El programa de diversificación agrícola (DIVAGRO) se inició con la celebración de un convenio con la USAID a finales de enero para promover las exportaciones agrícolas no tradicionales. Se celebró un contrato con la Fundación Chile para llevar a cabo cinco estudios destinados a ayudar a identificar posibilidades para la diversificación de la agricultura de El Salvador y los posibles problemas relacionados en ese sentido. El programa de DIVAGRO se amplió en agosto mediante un convenio con la USAID bajo el Proyecto de Riego para asistir en la introducción de las técnicas de riego de precisión necesarias para producir ciertos cultivos no tradicionales para la exportación.

La organización y estructuración del programa de Promoción de Inversiones y Diversificación de Exportaciones (PRIDEX) se finalizó con la celebración de un contrato en julio y el reclutamiento de personal para prestar servicios en El Salvador y en una oficina de Nueva York.

En julio se celebró un convenio con la USAID en julio para ampliar el fortalecimiento de las asociaciones del sector privado (FORTAS) y para

financiar estudios adicionales por el Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES).

DEES se amplió y se reorganizó. El departamento terminó y publicó el documento titulado "La Necesidad de un Nuevo Modelo Económico para El Salvador: Lineamientos Generales de una Estrategia". El estudio eventualmente tuvo un efecto en la política del gobierno de El Salvador y también proporcionó un marco para la labor de FUSADES. DEES también inició la publicación de un Boletín Económico y Social.

El Programa de Promoción de Pequeñas y Microempresas (PROPEMI) se organizó en 1985 y el apoyo inicial por parte de la AID se produjo a través de un convenio celebrado en agosto.

Se contrataron un nuevo Director Ejecutivo y otro personal de alto nivel; el número de empleados subió a 31 y para finales del año había otros 16 empleados por contrato o personal de Asistencia Técnica trabajando en FUSADES. Se estableció un Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional y la unidad de contraloría se reorganizó y se amplió para convertirse en un Departamento de Administración y Finanzas.

1986

En gran medida, éste fue año de consolidación, para cumplir con las condiciones previas, avanzar proyectos hacia la etapa de ejecución, y preparar para la absorción de un influjo adicional de financiamiento de la AID. Se creó un programa nuevo (FIDEX) para organizar y administrar un programa de préstamos para la inversión a fin de complementar el programa de PRIDEX. En agosto, la AID proporcionó fondos de préstamo por un monto de \$7 millones a través de una enmienda al proyecto de Estabilización y Recuperación Industrial. Otros proyectos que recibieron financiamiento adicional incluyen el de Riego (\$6.7 millones), Diversificación Agrícola (\$2.8 millones), y Fortalecimiento de Asociaciones (\$475,000); el total de los nuevos montos comprometidos sobrepasó los \$17 millones.

FUSADES redactó y presentó al gobierno una revisión de su anteproyecto de ley para la Promoción de Exportaciones la cual fue aprobado y promulgado. También redactó y presentó un anteproyecto de ley para la Promoción y Garantía de las Inversiones Extranjeras.

Después del devastador terremoto del 16 de octubre de 1986, FUSADES ayudó en la reconstrucción, encargándose de la contabilidad de fondos recibidos de fuentes privadas en el exterior. También propuso una estrategia para la reactivación y reconstrucción de la economía salvadoreña tras el terremoto.

Como parte de su preocupación por el desarrollo social del país, FUSADES participó en la creación por parte del sector privado de tres nuevas organizaciones sin fines de lucro para llevar a cabo trabajos en las áreas sociales. La Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) buscará reorientar el sistema educativo (tanto formal como vocacional) para que sus programas de educación y capacitación sean más acordes a las necesidades de la economía salvadoreña y por consiguiente más apropiados para las personas que estarán buscando empleo.

La Fundación HABITAT estará buscando soluciones a los problemas de vivienda para los grupos de ingresos más bajos. La Fundación Industrial de Prevención de Riesgos Ocupacionales (FIPRO) estará buscando elevar las normas de la seguridad ocupacional.

1987

Los principales eventos de 1987 fueron un aumento de casi el doble en el financiamiento comprometido por la AID a favor de FUSADES con respecto a los niveles de 1986 (\$32.5 millones en 1987), la reorganización de FUSADES para hacer frente al programa ampliado, y el reconocimiento por parte de la gerencia de FUSADES de su vulnerabilidad ante las fluctuaciones rápidas en los recursos proporcionados por la AID y la necesidad de comenzar a planificar para la sostenibilidad de FUSADES y de sus programas.

Los aumentos en el financiamiento aprobado en el Año Fiscal 1987 incluían fondos adicionales para todas las actividades y el inicio de un nuevo proyecto de Agroindustrias para reemplazar y ampliar el Programa de Diversificación Agrícola.

La reorganización de FUSADES implicó una consolidación de los programas de DIVAGRO (diversificación agrícola) y de RIEGO (irrigación de precisión). Además, se estableció el departamento de FIDEX (Fondo de Inversiones de Exportación) para asumir la ejecución de los programas de préstamos agrícolas e industriales. La responsabilidad por la promoción de la inversión en potenciales productos agrícolas para la exportación, y en el mercadeo para los mismos, se entregó a PRIDEX (Programa de Promoción de Inversiones y Diversificación de Exportaciones), que ya tenía la responsabilidad para actividades de este tipo en el campo de los proyectos industriales.

En el Informe Anual de 1987, el Presidente de FUSADES manifestó que FUSADES necesitaba consolidarse aún más, tanto institucional como financieramente. La institución necesitaba legitimizar aún más su presencia en la sociedad salvadoreña, y también necesitaba volverse financieramente autosostenible.

1988

La ejecución de programas y el inicio de un ejercicio de planificación estratégica han sido los principales eventos de los tres primeros trimestres de 1988.

Se agregó una actividad nueva con la firma de un convenio con la AID para apoyar el desarrollo de zonas libres industriales. Esto implicará la ejecución de actividades de promoción, similares a las que ya está realizando PRIDEX, para apoyar un proyecto por varios millones de dólares con el gobierno de El Salvador para la expansión física de las zonas libres industriales.

Se comprometieron fondos adicionales para el nuevo proyecto de Desarrollo de Agroindustrias y para el Proyecto No. 519-0336, Actividades de Fortalecimiento de Asociaciones.

ANEXO C

PROYECCIONES DE SOSTENIBILIDAD DE FUSADES

I. METODOLOGIA

La metodología empleada para determinar la autosostenibilidad de FUSADES fue la de proyectar sobre un período de cinco años el desplazamiento de los recursos disponibles. Se asumió además que todos los fondos disponibles de la AID se desembolsarían durante el período y que el reflujo de capital se reinvertiría rápidamente. Se asumió la existencia de varias condiciones para medir las necesidades aproximadas en términos de fondos durante el período estudiado. Por ejemplo, se emplearon tres escenarios que incorporaban el factor inflacionario, aumentos en los costos variables y fijos, y la inversión de los reflujo de fondos. El Cuadro C-1 presenta los costos presupuestados para 1988, el año base.

II. PROYECCIONES

Los Cuadros C-2, C-3 y C-4 ilustran la metodología empleada para la línea de crédito de cada proyecto.

En el Cuadro C-5, se ilustran los supuestos básicos para los tres escenarios con respecto a los costos fijos y variables, juntamente con las tasas de inflación.

En los Cuadros C-6 y C-10, se presentan las tasas de desembolso de créditos para dos proyecciones de ingresos. En los Cuadros C-7 y C-11, se presentan las fuentes de ingresos provenientes de los intereses devengados sobre préstamos en las cinco líneas de crédito y los ingresos generados a raíz de las actividades no crediticias.

En los Cuadros C-8, C-9, y C-12, se presentan los estados de ganancias y pérdidas para los tres escenarios.

CUADRO C-1
PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES EN 1988 POR PROGRAMA
(Dólares)

COSTOS	ADMIN. ¹	PRIDEX	DIVAGRO*	FIDEX	DEES	FORTAS	PROPEMI	TOTAL
Costos Fijos								
Sueldos	490,880	534,260	336,540	164,400	407,260	92,860	222,560	2,248,760
Alquileres y Servicios	94,040	181,340	113,960	33,800	64,040	19,480	48,740	555,400
Total Costos Fijos	584,920	715,600	450,500	198,200	471,300	112,340	271,300	2,804,160
Costos Variables								
Asistencia Técnica	79,000	1,085,700	1,265,100	20,000	412,740	54,000	30,240	2,946,780
Asistencia a Asociaciones						286,000		286,000
Viajes de Clientes		233,000	179,260			38,000		450,260
Parcelas de Demostración			233,260					233,260
Investigación sobre Variedades			79,200					79,200
Agentes de Campo			49,000					49,000
Seminarios y Conferencias	3,600	40,000	59,300	800	25,000	2,000	1,400	132,100
Publicidad y Promoción	55,600	106,700	37,700	5,000	36,000	12,000	18,200	271,200
Viajes de Directores	24,000	4,800	8,000	8,800		5,000	4,000	54,600
Viajes de Personal	37,000	130,000	70,000	15,200	13,200	10,000	2,000	277,400
Suministros y Equipo	12,600	69,000	328,020	18,120	61,980	18,000	6,600	514,320
Contingencias	130,000	12,000	30,000			4,000	800	176,000
Total Costos Variables	341,800	1,681,200	2,338,840	67,920	548,920	429,000	63,240	5,470,920
Gran Total	926,720	2,396,800	2,789,340	266,120	1,020,220	541,340	334,540	8,275,080
Porcentaje de Costos Fijos	63.12%	29.86%	16.16%	74.48%	46.20%	20.75%	81.10%	33.89%
Porcentaje de Costos Variables	36.88%	70.14%	83.85%	25.52%	53.80%	79.25%	18.90%	66.11%

Incluye \$1.7 en costos (\$0.6 millón para Admin. y \$1.1 millón para DIVAGRO) que no se repetirá en los años subsiguientes como resultado de la finalización del Proyecto 519-0265 en julio de 1988.

CUADRO C-2

METODOLOGIA PARA LAS PROYECCIONES - PROYECTO 519-0287

PRIDEX (ESTABILIZACION INDUSTRIAL)

1. Los préstamos a las plantas ensambladoras y a la industria liviana tendrán una tasa de interés equivalente a LIBOR más el 2 por ciento. Para esta proyección se emplea una tasa anual de interés del 12.5 por ciento y un plazo promedio de ocho años, con un período de gracia de tres meses para el pago de intereses y de seis meses para el pago de capital.
2. Los desembolsos se basan en las proyecciones de PRIDEX para 1988, y subsiguientemente en 1989-1991 en las proyecciones de FIDEX. La amortización de capital durante este período no será considerada hasta que se haya desembolsado la donación original de \$15 millones.
3. El pago de capital e intereses, después del período de gracia, se efectuará trimestralmente. Los intereses devengados y no recibidos durante el período de gracia serán pagados de la siguiente manera:
 - Aproximadamente el 80 por ciento de todos los créditos pagarán intereses, durante el período de gracia correspondiente a intereses, al final de cada período.
 - Aproximadamente el 20 por ciento de todos los créditos pagarán intereses, durante el período de gracia, en cuatro pagos trimestrales iguales al final del período de gracia.
4. Los costos administrativos del fideicomiso se dividen en dos partes:
 - a) Una comisión del 0.5 por ciento por año sobre la cartera de préstamos, con un mínimo mensual de \$2,000; y
 - b) \$500 mensualmente al agente local del fideicomiso. El primer pago a CitiTrust incluye también una comisión de una sola vez sobre el fideicomiso de \$7,500.
5. De los intereses devengados y recibidos, se establecerá una reserva para deudas incobrables del 2 por ciento sobre la cartera de préstamos pendiente al final del año.
6. Los ingresos disponibles a FUSADES de esta fue re serán los pagos de intereses sobre préstamos, menos las comisiones sobre el fideicomiso pagadas al banco local y a CitiTrust, además de la deducción correspondiente a la reserva para deudas incobrables. Los ingresos netos que se muestran anualmente en la última línea del flujo de fondos en esta sección estarán disponibles a FUSADES a partir del 30 de septiembre de 1988.

CUADRO C-3

METODOLOGIA PARA LAS PROYECCIONES - PROYECTO 519-0303/0327

DIVAGRO (RIEGO Y DESARROLLO DE AGROINDUSTRIAS)

1. Los términos de los préstamos permanecerán constantes a una tasa de interés del 15 por ciento con un plazo promedio de ocho años tanto para los préstamos Modelo A como los Modelo B bajo el No. 0303. Habrá un período de gracia de dos años con respecto al pago de intereses y capital.
2. Los términos de los préstamos bajo el nuevo proyecto No. 0327 permanecerán constantes a una tasa de interés del 15 por ciento, con un período de gracia de 2 años con respecto al pago de intereses y capital, con plazos entre cinco y 20 años.
3. La amortización de intereses se hará trimestralmente y los intereses netos estarán disponibles para FUSADES en una base trimestral.
4. Las reservas para préstamos incobrables se calcularán al dos por ciento.

CUADRO C-4

METODOLOGIA PARA LAS PROYECCIONES - PROPEMI - PROYECTO 519-0304/0318

(PEQUEÑAS EMPRESAS URBANAS Y ASISTENCIA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS)

1. Las reservas para préstamos incobrables se establecerán como sigue:

-	5%	-	Préstamos no recuperables
-	2%	-	Posibles pérdidas por préstamos malos

De los intereses cobrados, se establece una reserva para deudas incobrables del dos por ciento sobre la cartera de préstamos pendientes al final del año y otro cinco por ciento para pérdidas identificadas por préstamos malos.

2. Los intereses netos estarán disponibles para FUSADES en una base mensual.
3. Los pagos de capital e intereses se efectuarán mensualmente y los cálculos de intereses se basaron en la premisa que el capital se reinvertirá a medida que sea cobrado.
4. Los términos de los préstamos permanecerán constantes al 15 por ciento de intereses con un plazo máximo de tres años.

CUADRO C-5

FUSADES - GASTOS: 1988-1993

SUPUESTOS BASICOS

Supuesto No. 1: Escenario I

1. Los costos fijos y variables permanecerán iguales.
2. Aumento del 17 por ciento anual para la inflación.

Supuesto No. 2: Escenario II

1. Los costos fijos aumentarán en un cinco por ciento anualmente. La inflación aumentará en un 15 por ciento anualmente.
2. Los costos variables aumentarán en un cinco por ciento anualmente. (Se asume que los costos de asistencia técnica de DIVAGRO y FORTAS disminuirán.)

Supuesto No. 3: Escenario III

1. Los costos fijos permanecerán iguales en 1989, disminuirán en .14 en 1990 (alquiler) para reflejar la disponibilidad de un edificio nuevo, disminuirán en .10 en 1991 para reflejar la disminución supuesta en el programa de FORTAS, y permanecerán iguales en 1992 y 1993.
2. Los costos variables permanecerán iguales.
3. La inflación se calculará al 15 por ciento por año.

CUADRO C-6
PROYECCIONES DE INGRESOS DE FUSADES
PROYECCION A¹

Supuestos Básicos

1. FUSADES recibirá ingresos por intereses netos de todos los préstamos.
2. Participación patrimonial - FUSADES tendrá una participación mínima de \$10 millones en proyectos de clientes para 1990. Se asume que la tasa de retorno será de un 25 por ciento.
3. Otros donantes contribuirán con un mínimo de \$200,000 por año para 1990.
4. Financiamiento - cada línea de crédito de la AID será desembolsada de conformidad con el Cronograma No.1 a continuación.
5. Todo el capital cobrado sobre los préstamos estará disponible para ser reinvertido.
6. Comisiones por consultoría equivalentes a \$100,000 serán generados por DIVAGRO comenzando en 1989 y aumentarán en un 10 por ciento anualmente.

CRONOGRAMA No.1

Línea de Crédito

- | | | |
|-------|---|---|
| # 287 | ● | \$15 millones desembolsados para finales del año 1989. |
| | ● | \$15 millones desembolsados en tres partes iguales en 1990-1991-1992. |
| | ● | Total de \$30 millones desembolsados para finales de 1992. |
| # 303 | ● | \$9 millones desembolsados para finales del año 1988. |
| | ● | Total de \$10 millones desembolsados para finales de 1989. |
| # 327 | ● | \$9 millones desembolsados para finales del año 1989. |
| | ● | \$10 millones desembolsados en tres partes iguales en 1990-1991-1992. |
| | ● | Total de \$20 millones desembolsados para finales de 1992. |
| # 304 | ● | \$1 millón desembolsado para finales de 1988. |
| # 318 | ● | \$2 millones desembolsados en dos partes iguales en 1989 y 1990. |
| | ● | Total de \$4 millones desembolsados para finales de 1990. |

¹ Empleada en los Escenarios I y II.

-134-
CUADRO C-7

FUENTES DE INGRESOS: 1988-1993

PROYECCION A

(Millones de dólares)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Fondos de la AID	6.60	7.99	8.96	6.96	6.22	.50
<hr/>						
Intereses sobre Préstamos						
# 287 (\$15M) 1988						
(\$15M) 1990-1992	.46	1.85	2.49	3.11	3.74	3.80
# 303 (\$10M L.C.)	.28	1.11	1.12	1.12	1.12	1.12
# 327 (\$10M) 1987-1992						
(\$10M) 1990-1992)	-	-	1.78	2.34	2.84	2.90
# 304 (\$2M) 1988						
# 318 (\$2M) 1990-1992	.14	.24	.44	.45	.45	.45
<hr/>						
SUBTOTAL	.88	3.20	5.83	7.02	8.15	8.27
<hr/>						
<u>Actividades No Crediticias</u>						
Comisiones por Consultoría	-	.10	.11	.12	.13	.14
Publicaciones	.04	.05	.05	.06	.07	.08
Capacitación	.02	.02	.03	.03	.04	.05
Comisiones	.10	.12	.14	.16	.18	.20
Fondos de Otros Donantes	-	-	.20	.22	.24	.25
Retornos sobre Participación Patrimonial	-	-	-	2.50	2.50	2.50
Intereses al 15% sobre Superávit Cumulativo	-	.16	.74	1.80	3.05	4.28
<hr/>						
SUBTOTAL	.16	.45	1.27	4.89	6.21	7.50
<hr/>						
GRAN TOTAL	7.64	11.64	16.06	18.87	20.58	16.27
<hr/>						

CUADRO C-8
 ESCENARIO I
 ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
 (MILLONES DE DOLARES)

Gastos Supuesto #1

	A Ñ O					
<u>Costos</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Fijos	2.18	2.55	2.98	3.49	4.09	4.79
Variables	4.42	5.17	6.05	7.08	8.28	9.69
Total Gastos	6.60	7.72	9.03	10.57	12.37	14.88

RESUMEN

Ingresos Proyección A

	A Ñ O					
<u>Ingresos</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Asistencia No Crediticia de la AID	6.60	7.99	8.96	6.96	6.22	.50
De Fondos de Crédito	.88	3.20	5.83	7.02	8.15	8.27
Actividades No Crediticias	.16	.45	1.27	4.89	6.21	7.50
Total Ingresos	7.64	11.64	16.06	18.87	20.58	16.27
Gastos (Menos)	6.60	7.72	9.03	10.57	12.37	14.48
Superávit (Déficit)	1.04	3.92	7.03	8.30	8.21	1.79
Superávit Cumulativo (desde 1988)	1.04	4.96	11.99	20.29	28.50	30.29

CUADRO C-9

ESCENARIO II

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

(MILLONES DE DOLARES)

Gastos Supuesto #2

	A Ñ O					
<u>Costos</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Fijos	2.18	2.62	3.14	3.77	4.52	5.42
Variables	4.42	5.30	6.36	7.64	9.17	11.00
Total Gastos	6.60	7.92	9.50	11.41	13.69	16.42

RESUMEN

Ingresos Proyección A*

	A Ñ O					
<u>Ingresos</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Asistencia No Crediticia de la AID	6.60	7.99	8.96	6.96	6.22	.50
De Fondos de Crédito	.88	3.20	5.83	7.02	8.15	8.27
Actividades No Crediticias	.16	.45	1.24	4.78	6.06	7.03
Total Ingresos	7.64	11.64	16.03	18.76	20.43	15.80
Gastos (Menos)	6.60	7.92	9.50	11.41	13.69	16.42
Superávit (Déficit)	1.04	3.72	6.53	7.35	6.74	(.62)
Superávit Cumulativo (desde 1988)	1.04	4.76	11.29	18.64	25.38	24.76

* Modificado levemente para reflejar el cambio en los intereses sobre el superávit acumulativo.

PROYECCIONES DE INGRESOS DE FUSADES

PROYECCION B

Supuestos Básicos

1. FUSADES recibe ingresos por intereses netos de todos los préstamos.
2. Participación patrimonial - FUSADES tendrá una participación patrimonial mínima de \$5 millones en proyectos de compañías clientes para 1990. Se presume que la tasa de retorno será de un 20 por ciento. El convenio de recompra incluirá una cláusula que permitirá la retroventa en un período de cinco años.
3. Otros donantes contribuirán un mínimo de \$100,000 anuales para 1990.
4. Financiamiento - cada línea de crédito de la AID será desembolsada de conformidad con el Cronograma No. 2, a continuación.
5. Todo el capital cobrado sobre préstamos estará disponible para ser reinvertido.
6. Comisiones por consultoría equivalentes a \$50,000 serán generados por DIVAGRO comenzando en 1990 y aumentarán en un 10 por ciento anualmente.

CRONOGRAMA No. 2

Línea de Crédito

- | | | |
|-------|---|--|
| # 287 | • | \$15 millones desembolsados en partes iguales en 1988-1989-1990. |
| | • | \$15 millones desembolsados en tres partes iguales en 1991-1992. |
| | • | Total de \$30 millones desembolsados para finales de 1992. |
| # 303 | • | \$9 millones desembolsados en partes iguales en 1988-1989-1990. |
| | • | Total de \$10 millones desembolsados para finales de 1992. |
| # 327 | • | \$9 millones desembolsados para finales de 1990. |
| | • | \$10 millones desembolsados en tres partes iguales en 1991-1992. |
| | • | Total de \$20 millones desembolsados para finales de 1992. |
| # 304 | • | \$1 millón desembolsado en partes iguales en 1988-1989. |
| # 318 | • | \$2 millones desembolsados en partes iguales en 1990-1991. |
| | • | Total de \$4 millones desembolsados para finales de 1991. |

CUADRO C-11
FUENTES DE INGRESOS: 1988-1993

PROYECCION B
(Millones de dólares)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Fondos de la AID	6.60	7.99	8.96	6.96	6.22	.50
<hr/>						
Intereses sobre préstamos						
# 287 (\$15M) 1988						
(\$15M) 1990-1992	.31	1.23	1.86	2.79	3.73	3.80
# 303 (\$10M L.C.)	.18	.74	1.12	1.13	1.12	1.12
# 327 (\$10M) 1987-1992						
(\$10M) 1990-1992)	-	-	1.78	2.34	2.84	2.90
# 304 (\$2M) 1988						
# 318 (\$2M) 1990-1992	.07	.15	.29	.44	.45	.45
<hr/>						
SUBTOTAL	.56	2.12	5.05	6.70	8.14	8.27
<hr/>						
Actividades No Crediticias						
Comisiones por Consultoría	-	-	.05	.06	.06	.07
Publicaciones	.04	.05	.05	.06	.07	.08
Capacitación	.02	.02	.03	.03	.04	.04
Comisiones	.10	.12	.14	.16	.18	.20
Fondos de Otros Donantes	-	-	.10	.10	.10	.10
Retornos sobre Participación Patrimonial	-	-	-	1.00	1.00	1.00
Intereses al 15% sobre Superávit Cumulativo	-	.11	.53	1.48	2.46	3.47
<hr/>						
SUBTOTAL	.16	.30	.90	2.89	3.91	4.96
<hr/>						
GRAN TOTAL	7.32	10.41	14.91	16.54	18.27	13.73

CUADRO C-12
ESCENARIO III
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
(Millones de Dólares)

Gastos Supuesto #3

	A Ñ O					
<u>Costos</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Fijos	2.18	2.51	2.73	3.32	3.82	4.39
Variables	4.42	5.08	5.84	6.72	7.73	8.89
Total Gastos	6.60	7.59	8.57	10.04	11.55	13.28

RESUMEN

Ingresos Proyección B

	A Ñ O					
<u>Ingresos</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Asistencia No Crediticia de la AID	6.60	7.99	8.96	6.95	6.22	.50
De Fondos de Crédito	.56	2.12	5.05	6.70	8.14	8.27
Actividades No Crediticias	.16	.30	.90	2.89	3.91	4.96
Total Ingresos	7.32	10.41	14.91	16.54	18.27	13.73
Gastos (Menos)	6.60	7.59	8.57	10.04	11.55	13.28
Superávit (Déficit)	.72	2.82	6.34	6.50	6.72	.45
Superávit Cumulativo (desde 1988)	.72	3.54	9.88	16.38	23.10	23.55

SITUACION FINANCIERA AL 31 DE AGOSTO DE 1988

Solicitante	Objetivo	Tipo	Monto Aprobado	Fecha de Aprobación	Fecha de Autorización	Desembolsos a la Fecha
1. Agroindustrias Diversas, S.A.	Capital de Trabajo Pepinos	B	474,690.00	29-Oct.-87	03-Dec.-87	144,005.63
2. Agroindustrias Diversas, S.A.	Equipo Pepinos	B	23,444.00	29-Oct.-87	03-Dec.-87	23,444.00
3. Alvarez Valdes, Ernesto	Capital de Trabajo Ornamentales	B	60,000.00	29-Oct.-87	07-Dec.-87	10,000.00
4. Alvarez Valdes, Ernesto	Equipo Ornamentales	B	106,151.00	29-Oct.-87	07-Dec.-87	88,319.64
5. Cardoza, Jose G.	Equipo Melones Honeydew	A	72,720.00	24-Sept.-87	05-Jan.-88	50,904.00
6. Cardoza, Jose G.	Infraestructura	A	43,053.40	24-Sept.-87	05-Jan.-88	29,217.60
7. Exportadora Salvadorena, S.A.	Equipo Melón Cantalú	B	512,835.00	15-Oct.-87	23-Feb.-88	63,937.50
8. Exportadora Salvadorena, S.A.	Capital de Trabajo Melón Cantalú	B	254,052.00	15-Oct.-87	23-Feb.-88	0.00
9. Exportadora Salvadorena, S.A.	Equipo Melón Cantalú	B	392,000.00	15-Oct.-87	23-Feb.-88	0.00
10. Inversiones Santa María, S.A.	Equipo Café	A	33,500.00	31-Mar.-87	21-Jul.-87	33,500.00
11. Mena Lagos, Alfredo Antonio	Equipo Café	A	42,567.20	18-Feb.-88	19-Apr.-88	42,567.20
12. Moreno Ceren, Jose Manuel	Equipo Pepinos	A	10,460.20	12-Mar.-87	21-Jul.-87	10,460.20
13. Sociedad La Esperanza, S.A.	Equipo Rosas	A	17,600.00	07-May-87	21-Jul.-87	17,600.00
14. Lopez-Avila, Soc.Agrícola Samayoa	Capital de Trabajo Clavelón	B	73,544.80	28-May-87	31-Jul.-87	73,544.80
15. Lopez-Avila, Soc.Agrícola Samayoa	Equipo Clavelón	B	76,500.00	14-Feb-88	05-Mar.-88	76,500.00
16. Lopez-Avila, Soc.Agrícola Samayoa	Capital de Trabajo Clavelón	B	112,500.00	07-Jul-88	16-Aug.-88	20,337.38
17. Carlos R. Granillo	Equipo Verduras Variadas	A	6,900.00	19-Nov.-87	05-Jul.-88	6,900.00
18. Ballette De Llovera Maria Alicia	Equipo Café	A	45,441.60	14-Apr.-88		

CUADRO D-1 (Continuación)

Solicitante	Objetivo	Tipo	Monto Aprobado	Fecha de Aprobación	Fecha de Autorización	Desembolsos a la Fecha
19. Fruvex, S.A. De C.V.	Equipo Sandías	B	359,097.60	09-June-88		
20. Boa Appetite, S.A.	Planta Verduras Variadas	B	1,209,650.00	27-June-88		
21. Melonera Del Pacifico, S.A. De C.V.	Planta Melón Cantaló	B	394,919.40	27-July-88		
22. Guerra, Alex Alberto		A	10,186.80	18-Aug.-88		
TOTALES			4,331,813.00			691,237.95

CUADRO D-2

IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS PROYECTOS AUTORIZADOS

Prestatario	Valor de la Producción Anual (\$)		Valor de las Exportaciones Anuales (\$)		Tierras Bajo Cultivo		Empleo Generado (Hombres/Días)	
	Proyectado	Real	Proyectado	Real	Proyectado	Real	Proyectado	Real
1. Agroindustrias Diversas, S.A.		6,472		6,472	69.88	6.99		252
2. Alvarez Valdes Ernesto		12,200		12,200	6.99	6.99		5,6
3. Cardoza, Jose G.		1*		1*	33.50	35.00		480
4. Exportadora Salvadorena, S.A.		2*		2*	525.00	2*		4,8
5. Inversiones Santa Maria, S.A.		1*		1*	10.48	10.48		600
6. Mena Lagos, Alfredo Antonio		1*		1*	16.10	16.10		7
7. Moreno Ceren, Jose Manuel		3*		3*	2.80	2.80		400
8. Sociedad La Esperanza, S.A.		NA	0	0	3.32	3.32		700
9. Lopez-Avila, Soc. Agrícola Samayoa		54,880	0	0	31.45	31.45		3,000
10. Carlos R. Granillo		40,800			46.82	38.50		5,490
TOTALES	0	114,352	0	18,672	746.34	151.63	0	21,816

1* No en producción (fuera de estación)

2* Aún no en producción (planta bajo construcción)

3* Producción informada por las plantas Tipo "B" (AGRIDSA)