



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**EXPRO** El Salvador  
Programa de Promoción de Exportaciones  
para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

# CREATING EXPORTERS: PLATFORM FOR EXPORT

**NOTA:** San Salvador 7 de Julio de 2005. Este documento es propietario únicamente de quien lo organiza. Este documento es propietario únicamente de quien lo organiza. Este documento es propietario únicamente de quien lo organiza. Este documento es propietario únicamente de quien lo organiza.

## **Export Promotion for Micro, Small and Medium Enterprises El Salvador (USAID/EXPRO)**

Contract No.: PCE-I-00-98-00016-00 T/O 833

Project Period: July 2003 – March 2006

USAID Mission: USAID El Salvador Office of Economic Growth

Project Contractor: Nathan Associates Inc.

**Project Summary:** USAID/EXPRO aims to reactivate the economy of El Salvador by increasing income generated from exports of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). Project objectives include (1) strengthening the Ministry of Economy's institutional export and trade policy capacity; (2) improving access to trade and export information; (3) increasing the competitiveness of Salvadoran businesses; (4) expanding business contracts and sales; (5) strengthening the Salvadoran export services sector; and (6) establishing strategic business alliances. Nathan Associates, in collaboration with AG International, DAI, and JE Austin, is providing technical, commercial assistance, and training to support government and private sector export promotion efforts; improving the productive capacities of MSMEs striving to access international markets; and assisting Salvadoran companies in developing and increasing export sales by at least \$20 million at project completion on March 31, 2006. USAID/EXPRO is also providing technical assistance and training to make export promotion initiatives more effective and to improve product development, operational efficiency, business development services, and the production scale of Salvadoran MSMEs so they can enter international markets, enjoy market continuity, maximize profitability, and face less risk of failure.

Date of Publication: September 2004



**ESCUELA SUPERIOR DE  
ECONOMIA Y NEGOCIOS**

FUNDACION PARA LA EDUCACION SUPERIOR

**INFORME FINAL**  
**SISTEMATIZACION DEL PROGRAMA**  
**“CREANDO EXPORTADORES:**  
**PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN”**

**PRESENTADO A**  
**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN**  
**PARA LA AGRICULTURA, IICA**  
**PROGRAMA DE PROMOCION DE INVERSIONES Y**  
**EXPORTACIONES, PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS**  
**EMPRESAS, EXPRO-USAID**

**Por:**



**SAN SALVADOR, 23 DE SEPTIEMBRE DE 2004**

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1	ANTECEDENTES .....	5
1.2	OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	5
1.3	SOBRE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	5
1.4	DOCUMENTACION DE LA EXPERIENCIA .....	6
<b>II.</b>	<b>DISEÑO DEL PROGRAMA .....</b>	<b>14</b>
2.1	CLASIFICACIÓN Y ADSCRIPCIÓN DEL PROGRAMA .....	14
2.1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A RESOLVER .....	14
2.1.2	OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA .....	15
2.1.3	DEFINICIÓN DEL PROGRAMA .....	16
2.1.4	PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA .....	17
2.1.5	ESTRATEGIA EN LA QUE SE ENMARCA EL PROGRAMA: PÚBLICA O PRIVADA .....	18
2.1.6	IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS SIMILARES QUE CONTRIBUYEN A SOLUCIONAR EL PROBLEMA .....	18
2.2	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN .....	20
2.2.1	CONTRIBUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN A SOLUCIONAR EL PROBLEMA .....	20
2.2.2	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	21
2.3	FOCALIZACIÓN .....	23
2.3.1	CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES .....	23
2.4	ARREGLOS INSTITUCIONALES .....	26
2.4.1	ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES QUE APOYARON EL PROGRAMA .....	26
2.5	ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO .....	33
2.5.1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....	33
2.5.2	ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE CANALIZACIÓN DE RECURSOS .....	34
2.5.3	ÁREAS ELEGIBLES .....	36
2.6	REPLICABILIDAD .....	38
2.6.1	EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES QUE DEBERÍAN REPLICAR EL PROGRAMA .....	38
2.6.2	EVALUACIÓN DE UNA PLATAFORMA CENTROAMERICANA .....	39
<b>III.</b>	<b>GESTIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>41</b>
3.1	DESARROLLO DE LAS PLATAFORMAS .....	41
3.1.1	DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA PRIMERA PLATAFORMA: VANCOUVER (OCTUBRE 2001 – ABRIL 2002) .....	41

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

3.1.2	DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA SEGUNDA PLATAFORMA: MONTREAL (ENERO – DICIEMBRE 2003) .....	49
3.1.3	DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA TERCERA PLATAFORMA: CHICAGO (DICIEMBRE 2003 – MAYO 2004) .....	51
3.2	MODELO DE PARTICIPACIÓN .....	53
3.2.1	ACUERDOS Y ALIANZAS DE COOPERACIÓN .....	53
3.3	PROCESOS DE EVALUACIÓN .....	57
3.3.1	MECANISMOS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO .....	57
3.3.2	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTOS .....	58
3.4	COMUNICACIÓN .....	59
3.4.1	ESTRATEGIA Y MECANISMOS DE INFORMACIÓN ENTRE ACTORES INVOLUCRADOS .....	59

**IV. IMPACTO DEL PROGRAMA .....61**

4.1	DATOS GENERALES .....	61
4.1.1	PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA .....	61
4.1.2	TAMAÑO DE LA EMPRESA .....	62
4.1.3	EMPRESAS FAMILIARES .....	64
4.1.4	CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA .....	64
4.1.5	POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO LOCAL .....	65
4.1.6	NUEVOS PRODUCTOS .....	65
4.1.7	PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN .....	66
3.1.8	CAMBIOS EN EL DISEÑO DE PRODUCTO DEBIDO A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA .....	68
4.2	RESULTADOS DE EXPORTACIÓN .....	69
4.2.1	EMPRESAS QUE EXPORTAN ACTUALMENTE .....	70
4.2.2	EMPRESAS QUE NO EXPORTAN ACTUALMENTE .....	76
4.2.3	OBSTÁCULOS PARA EXPORTAR .....	78
4.3	EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....	79
4.3.1	ETAPA DE CAPACITACIÓN .....	81
4.3.2	ETAPA DE VALIDACIÓN .....	87
4.3.3	ETAPA DE MERCADEO IN SITU .....	93
4.3.4	SEGUIMIENTO .....	100
4.4	CAMBIOS SUSTANCIALES DENTRO DE LA EMPRESA .....	102
4.4.1	CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA DE MARKETING .....	103
4.4.2	CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL COSTEO .....	104
4.4.3	CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	105
4.4.4	CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	107

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

4.4.5	CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA FINANCIERA .....	111
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>114</b>
6.1	DISEÑO DEL PROGRAMA .....	114
6.1.1	OBJETIVOS Y METAS .....	114
6.1.2	GRUPO OBJETIVO .....	116
6.1.3.	DEFINICIÓN DE NECESIDADES .....	117
6.1.4	MERCADO META .....	117
6.1.5	INSTITUCIÓN QUE LLEVE A CABO EL PROGRAMA .....	118
6.1.6	INSTITUCIONES DE APOYO .....	119
6.2	CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES .....	121
6.2.1	ESTRATEGIAS DE CONVOCATORIA A PARTICIPANTES .....	121
6.2.2	REQUISITOS DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES .....	123
6.2.3	MECANISMOS DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES .....	123
6.3	CAPACITACIÓN .....	125
6.3.1.	CONTENIDO DE LOS MÓDULOS .....	125
6.3.2	FACILITADORES Y PERSONAL DE APOYO .....	125
6.4	VALIDACIÓN .....	126
6.5	MERCADEO IN SITU .....	128
6.5.1	SELECCIÓN DE LA FERIA A PARTICIPAR .....	128
6.5.2	ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL MERCADO META .....	128
6.6	DIVULGACIÓN DE RESULTADOS .....	129
6.7	MONITOREO Y SEGUIMIENTO .....	129
<b>ANEXOS</b>	.....	Error! Bookmark not defined.

# **I. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES**

---

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, ha realizado ya tres plataformas del Programa Creando Exportadores: Plataforma para la exportación. Es por ello que se hace necesario recopilar las experiencias y conocimientos adquiridos hasta el momento por el Programa y sistematizarlo, con el objetivo de optimizarlo y facilitar su transferencia.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN**

---

- a) Identificar indicadores que permitan evaluar el Programa Creando Exportadores en sus tres componentes: diseño, gestión e impacto
- b) Analizar y comparar la metodología utilizada en las tres plataformas a la fecha realizada a fin de identificar las variables que han incidido en el desarrollo del Programa
- c) Recopilar y capitalizar ordenadamente el conocimiento acumulado a través de diferentes etapas del Programa
- d) Facilitar la transferencia de la metodología para la institucionalización del Programa

## **1.3 SOBRE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

---

- a) Se recopiló información a través de entrevistas y encuestas acerca de los componentes del programa: Diseño, Gestión e Impacto (Ver Encuestas en Anexo II).
- b) Se buscó recopilar información en cuanto a concepción, diseño y formulación del programa desde los puntos de vista de cada una de las personas que estuvieron involucradas, así como también con respecto a términos técnicos y operacionales que involucran toda la organización y ejecución de las actividades que se contemplaron en el diseño del programa.

- c) Se pretende descubrir algunos efectos reales o impactos que se han obtenido por medio de la ejecución de las actividades contenidas en los componentes del proyecto.
- d) Se creó una base de datos la cual incluye toda la información proporcionada por todas las personas involucradas, tanto organizadoras como participantes, en las tres ediciones del Programa.

---

## **1.4 DOCUMENTACION DE LA EXPERIENCIA**

### **1.4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### *i. Recopilación de documentos*

Se recopiló toda la información acerca del Programa Creando Exportadores que se nos proporcionó por parte del IICA (Informes de resultados, informes finales de instrumento de cooperación, organizadores, listas de empresas participantes, facilitadores, validadores, reportes de validación, módulos de capacitación, información general, etc.) lo cual sirvió de insumo para el estudio.

#### *ii. Identificación de actores involucrados*

De la documentación obtenida se pudo identificar a todos los actores que tuvieron algún tipo de involucramiento en el programa: organizadores, instituciones de apoyo, empresas participantes, facilitadores, validadores.

#### *iii. Diseño y realización de entrevistas y encuestas*

Se realizaron entrevistas a profundidad a los siguientes actores:

- Muestra estratificada de las Empresas que participaron en las Plataformas de Vancouver y Montreal, así como las que se encuentran participando en la Plataforma hacia Chicago. Mas adelante se muestra de manera detallada la metodología que siguió este proceso.
  - El objetivo es recoger información de los diferentes componentes del programa desde el punto de vista del participante y descubrir si su participación produjo algún tipo de impacto en su empresa y al mismo tiempo recoger sus comentarios y recomendaciones.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

- A las diferentes Instituciones patrocinadoras y organizadoras del Programa. En este punto lo que se busca descubrir es el nivel de involucramiento de las instituciones, el apoyo que dieron, requisitos para éste apoyo, opiniones respecto a su participación, comentarios y recomendaciones.
- A los ejecutores y facilitadores. Se recopiló sus comentarios acerca de su intervención en el programa.

## 1.4.2 ACTIVIDADES QUE SE REALIZARON

### a) Empresas participantes

De las 3 plataformas de exportación se tiene un total de 40 empresas, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 1.1 Listado de empresas participantes a las plataformas

No.	EMPRESAS	PLATAFORMA EN QUE PARTICIPÓ
1	Arrocera San Francisco	Vancouver
2	Asociación de Añileros de El Salvador	Vancouver
3	Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador	Montreal, Chicago
4	Atlacatl Food	Chicago
5	BIOCIENTIFICA	Chicago
6	Casa Bazzini S.A.	Chicago
7	Chemimarketing	Montreal
8	Cherry S.A.	Chicago
9	COEXA	Chicago
10	CRIO Inversiones	Chicago
11	Del Tropic Foods S.A. de C.V.	Vancouver
12	Don Álvaro	Chicago
13	Droguería Hermes	Chicago
14	ES Company III Limitada de C.V.	Montreal
15	Frutos del Sol	Chicago
16	G&G Factible	Chicago
17	Garmol S.A. de C.V.	Montreal

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

No.	EMPRESAS	PLATAFORMA EN QUE PARTICIPÓ
18	Healthco Products	Vancouver, Montreal, Chicago
19	Inderac S.A. de C.V.	Vancouver
20	INDISA	Chicago
21	Industrias Racor S.A.	Chicago
22	INQUISA	Vancouver, Montreal
23	Klean Chemicals	Chicago
24	Limasal S.A. de C.V.	Vancouver
25	Multipros S.A. de C.V.	Vancouver
26	Naranjales S.A. de C.V.	Vancouver, Montreal
27	Palacio S.A. de C.V.	Montreal, Chicago
28	Panadería Santa Eduvigis	Vancouver, Montreal
29	PANSAL	Chicago
30	Productos Carnicos S.A. de C.V.	Montreal
31	Productos Especiales Salvadoreños (PROESAL)	Vancouver, Montreal, Chicago
32	Productos Parma	Chicago
33	Promotora Múltiple (MALU)	Chicago
34	Propapaya S.C. de R.L.	Montreal
35	Socoagro de R.L. de C.V.	Vancouver, Montreal
36	TecnoAqua S.A. de C.V.	Vancouver
37	Vallas Espectaculares	Montreal
38	Valper S.A. de C.V.	Montreal
39	ZELOSA S.A. de C.V.	Montreal
40	Zenzontle S.A. de C.V.	Vancouver

### Muestra estratificada de empresas

Del universo de empresas participantes de las tres plataformas con que contamos, se formaron 9 grupos representativos diferenciados en el tipo de producto. A continuación se muestra la distribución:

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
 CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Tabla 1.2 Muestra estratificada de empresas por grupos representativos

<b>Grupo</b>	<b>Empresas</b>	<b>Muestra</b>
Granos básicos	Arrocerra San Francisco, Zenzontle S.A. de C.V., Coexa, G & G Factible	3
Panadería	Panadería Santa Eduviges, Pansal	1
Semillas y frutas deshidratadas	Asociación de Productores Agroindustriales Organicos de El Salvador, Casa Bazzini S.A., E.S. Company, Frutos del Sol	4
Alimentos	Atlacatl Food, Crio Inversiones, Del Tropic Foods, Don Alvaro, Garmol S.A. de C.V., HealthCo Products, Inderac S.A. de C.V., Industrias Racor S.A., Productos Cárnicos S.A. de C.V., Productos Parma, Promotora Múltiple (MALU), TecnoAqua S.A. de C.V.	9
Productos químicos	Biocientífica, Cherry S.A., INQUISA, Vallas Espectaculares (CANADES)	3
Salsas	Droguería Hermel, Socoagro de R.L. de C.V.	1
Bebidas	Klean Chemicals, Multipros, PROESAL S.A. de C.V., Naranjales S.A. de C.V. (Grupo Agroindustrial del Pacífico), Palacio S.A. de C.V.	4
Producto fresco	Valper S.A. de C.V, Limasal S.A. de C.V., Propapaya S.C. de R.L., Zelosa S.A. de C.V.	3
Otros	Asociación de Añileros de El Salvador, Chemimarketing, INDISA.	2
	<b>Total de la muestra</b>	<b>30</b>

De esta distribución se saco una muestra estratificada que equivale aproximadamente a un 80% del total empresas (40 empresas), es decir 30 empresas, a las cuales se les solicito entrevista. A continuación mostramos las empresas elegidas para conformar la muestra:

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Tabla 1.3 Muestra estratificada equivalente al 80% de 40 empresas

<b>Grupo</b>	<b>Empresas</b>
Granos básicos	Arrocerra San Francisco, Zenzontle S.A. de C.V. G & G Factible
Panadería	Panadería Santa Eduvigis
Semillas y frutas deshidratadas	Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador, Casa Bazzini S.A., E.S. Company, Frutos del Sol
Alimentos	Crío Inversiones, Del Tropic Foods, Garmol S.A. de C.V., HealthCo Products, Inderac S.A. de C.V., Productos Carnicos S.A. de C.V., Productos Parma, Promotora Múltiple (MALU), TecnoAqua S.A. de C.V.
Productos químicos	Cherry S.A., Klean Chemicals, Vallas Espectaculares (CANADES)
Salsas	Droguería hermes
Bebidas	PROESAL S.A. de C.V., Naranjales S.A. de C.V. (Grupo Agroindustrial del Pacífico), Palacio S.A. de C.V.
Producto fresco	Limasal S.A. de C.V., Propapaya S.C. de R.L., Zelosa S.A. de C.V.
Otros	Asociación de Añilleros de El Salvador, Chemimarketing, INDISA.
	<b>Total de la muestra: 30 empresas</b>

Teniendo ya esta muestra de empresas se procedió a mandar las respectivas cartas solicitando entrevista (Ver en anexo formato de cartas IICA y ESEN). De este grupo hubieron empresas que por diversas razones no nos pudieron brindar su tiempo. De estas 30 empresas algunas no brindaron información o no fueron ubicadas lo que obligo a completar la muestra programada extrayendo de las restantes 10.

Finalmente, del universo de las 40 empresas, 29 empresas se entrevistaron del 3 de Mayo al 17 de Junio de 2004. Once empresas no se pudieron entrevistar. Las diversas razones de esta negativa se detallan a continuación:

**Razones por las cuales no se pudieron entrevistar a 11 empresas:**

1. **Asociación de Añileros de el Salvador:** la persona que participó en la Plataforma no labora en la asociación.
2. **Inderac:** la persona que participó no se pudo localizar en la empresa por motivo de viaje.
3. **Limesal:** La persona que asistió ya no labora en la empresa.
4. **Productos Cárnicos:** participaron con la división de productos alimenticios pero ya no trabajan con ello, hoy lo trabaja Crío Inversiones.
5. **INQUISA Klean Chemicals:** Es la misma que Klean Chemicals y la misma persona asistió a todas las plataformas.
6. **Promotora Múltiple (MALU):** Se niega a dar información.
7. **Socoagro RL. de C.V.:** no se ha conseguido el contacto.
8. **Pansal:** No se pudo contactar a la persona que participó.
9. **Industrias Racor:** No tuvieron el tiempo para atendernos.
10. **Zenzontle:** No tuvieron el tiempo para atendernos.
11. **Panadería Santa Eduvigis:** No tuvieron el tiempo para atendernos.

**b) Instituciones de apoyo participantes**

Fueron 11 instituciones las que participaron en al menos una de las tres ediciones de la plataforma las cuales se detallan a continuación:

**Instituciones de apoyo al Programa Creando Exportadores**

---

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN



**c) Facilitadores**

De los facilitadores que participaron en las tres ediciones de la plataforma se entrevistaron a:

- Lic. Ana Elena Escalante
- Lic. Marnie de Castro

Se diseñó una encuesta exclusiva para los facilitadores para así recopilar los comentarios por parte de ellas tanto en su papel como facilitadoras de la metodología así como su papel como organizadoras del programa. (Ver encuestas en el apartado de Anexos)

**d) Validadores**

Como personas involucradas en el desarrollo de las plataformas, los validadores son parte muy importante debido a que ellos son los responsables de estudiar el mercado destino para los productos que participaron. A continuación mostramos el listado de validadores a los que se les envió vía correo electrónico la encuesta correspondiente:

*1ª Plataforma:* Pedro Aguilar

*2ª Plataforma:* Lic. Benoit-Mathieu Gravel

*3ª Plataforma:* Gabriel Pascual  
Zeke Saletan

EXPRO de El Salvador no ha brindado información de contacto de los validadores de la tercera plataforma.

## **II. DISEÑO DEL PROGRAMA**

El diseño del Programa mide y evalúa la concepción, formulación y aplicación del programa de desarrollo. A continuación se presentan una serie de indicadores que describen y explican las áreas de diseño del Programa “Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación”.

### **2.1 CLASIFICACIÓN Y ADSCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

---

#### **2.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A RESOLVER**

En El Salvador existe una serie de problemáticas que están influenciadas por varios factores. El Programa “Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación” existe tomando en cuenta diversos aspectos que se deben mejorar.

Los problemas a resolver por el Programa están fundamentados con causas económicas y sociales. Variables macroeconómicas están ampliamente ligadas con el comportamiento de los empresarios y su desenvolvimiento económico y social.

*La agricultura es un sector que ha sufrido grandes cambios en los últimos años.*

El 40% de la población de El Salvador habita en zonas rurales, dedicándose principalmente a la agricultura. Un 12.5% del Producto Interno Bruto proviene del sector agrícola<sup>1</sup>. Este sector ha sido tradicionalmente la principal actividad económica, pero en los últimos años se ha experimentado una reducción significativa debido a la disminución de los precios internacionales de algunos *comodities*, como es el caso del café y el azúcar. Esto se traduce en una disminución de las exportaciones.

*En términos macroeconómicos, el déficit comercial de El Salvador continúa aumentando y eso no puede ser sostenible en el largo plazo.*

El Salvador experimenta un déficit comercial de US\$2274 millones, según datos para el 2003, correspondiente a un 15% del PIB. Este déficit es financiado gracias a dos variables económicas principales: *transferencias* (remesas familiares, las cuales en 2003 fueron de US\$2,105 millones, 14%

---

<sup>1</sup> Fuente: Banco Central de Reserva

con respecto al PIB) y *endeudamiento externo* (que alcanza un 26% del PIB)<sup>2</sup>. En un modelo de largo plazo, el déficit comercial no puede continuar creciendo, ya que se parte del supuesto que las transferencias no son permanentes y que existe un nivel máximo de endeudamiento (30% con respecto al PIB según el Banco Mundial).

Lo ideal es que la Balanza Comercial se equilibre, por lo que una medida podría ser la restricción de las importaciones, sin embargo, el nivel de apertura y los tratados comerciales hacen que la posibilidad se deseche. La alternativa más efectiva y sostenible en el largo plazo es el fomento de las exportaciones. La competitividad es un factor muy importante para promover las exportaciones.

***A pesar de que en El Salvador existe un grado de apertura comercial, la mayoría de empresas agroindustriales no están preparadas para aprovechar las oportunidades que eso conlleva.***

Las empresas que se dedican a la agricultura y la industria se enfocan principalmente en el mercado local, convirtiéndose en compañías con pocos productos aptos para exportación.

Los productos salvadoreños tales como hortalizas, frutas, procesados, entre otros que conforman el sector agroempresarial de El Salvador, adolecen profundos problemas que inhiben su desarrollo. Entre estos problemas podemos mencionar: falta de un enfoque de producción orientada hacia el mercado, débil capacidad empresarial, baja productividad y reducidos volúmenes de producción que se adapten a los requerimientos de calidad de la demanda.

Esta problemática afecta considerablemente la capacidad de competencia de las empresas, lo cual tiene como consecuencia la disminución de sus posibilidades de acceder a mercados internacionales e incluso, de competir en el propio mercado interno.

## **2.1.2 OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA**

***La agricultura y su importante papel para la economía y la sociedad en los próximos años.***

La agricultura juega un papel fundamental dentro de las principales prioridades del Gobierno de El Salvador. Para el gobierno entrante se

---

<sup>2</sup> Fuente: Banco Central de Reserva.

estima que la inversión en agricultura supere la inversión de años anteriores en ese rubro.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se especializa en el fomento de la agricultura, y su objetivo general es apoyar a los Estados Miembro para lograr el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, en el marco de la integración hemisférica y como contribución al desarrollo rural humano. En ese sentido se busca fomentar la competitividad de los negocios. La metodología y la experiencia van muy vinculadas con el ayudar a los empresarios a ser competitivos, a poder incursionar mercados, a obtener mayores ingresos a través de la búsqueda de mercado pero también de la asesoría que se le ha estado dando para poder lograr una oferta que respondiera a la demanda de los mercados.

### ***Apertura comercial: una ventaja que se debe aprovechar***

La firma del Tratado de Libre Comercio Centro América – Estados Unidos produciría grandes oportunidades para el sector agricultura, ya que existirá certeza de acceso de los productos al contar con mecanismos para reducir el riesgo a obstáculos fitosanitarios; habrá una consolidación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) y del Sistema General de Preferencias (SGP), entre otras.

Con la firma del CAFTA existiría un fácil acceso al mercado de productos étnicos, lo que representa un gran potencial para la agroindustria salvadoreña.

A nivel público y privado existen varias iniciativas conscientes de la situación, y preocupadas por el fomento de las exportaciones como una actividad sostenible y competitiva.

### **2.1.3 DEFINICIÓN DEL PROGRAMA**

“Creando exportadores: Plataforma para la Exportación” es un programa de comercio internacional que apoya a empresas del sector agrícola y agroindustrial, preparándolas para la exportación, brindándoles información del mercado objetivo y asistiéndoles en la promoción de sus productos en mercados internacionales a fin de que concreten negocios.

El programa se basa en proporcionar a los empresarios aspectos prácticos de la exportación, y provee acceso a toda la información necesaria para preparar a una empresa y a sus productos.

Hasta el momento se han llevado a cabo tres ediciones del Programa en El Salvador: el primero se realizó en 2001-2002, con Vancouver como mercado destino. La segunda edición se dirigió hacia Montreal, en 2002-2003, y la tercera hacia Chicago, 2003-2004.

Cada una de las ediciones ha sido posible gracias al trabajo conjunto de IICA con distintas instituciones y organizaciones públicas y privadas.

## **2.1.4 PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### ***Propósito***

El Programa “Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación” contribuye a crear nuevos exportadores agropecuarios, adaptando los productos agroalimentarios salvadoreños a un mercado meta. Además contacta a posibles clientes con quienes es posible cerrar negocios.

### ***Objetivo General***

El objetivo general del programa es incrementar el número de exportadores y el valor de las exportaciones agroalimentarias en mercados internacionales, por medio de un programa dirigido a pequeños agroempresarios, que brinde herramientas efectivas de capacitación, información comercial y mercado para así incrementar las habilidades de los mismos e incentivarlos a participar en dichos mercados de exportación.

### ***Objetivos Específicos***

- Brindar a los empresarios capacitación y asesoría continua para mejorar las posibilidades de concretar negocios.
- Apoyar a los empresarios que desean iniciar o diversificar sus exportaciones en el conocimiento y apertura de nuevos mercados.
- Desarrollar un proceso de capacitación-acción que facilite la adecuación empresarial y productiva según los hallazgos de la validación de los productos.
- Permitir a los empresarios conocer los requerimientos de la demanda de mercados externos e identificar el posicionamiento de sus productos frente a las exigencias de ese mercado.

### **2.1.5 ESTRATEGIA EN LA QUE SE ENMARCA EL PROGRAMA: PÚBLICA O PRIVADA**

El Programa ha sido diseñado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), quien es una institución internacional de cooperación y fomento a la agricultura. El programa, a pesar de ser una iniciativa privada, está apoyado por diversas instituciones públicas, que se convierten en el perfecto complemento. Es decir, que el Programa se lleva a cabo dentro de mezcla de esfuerzos privados y públicos.

Cada uno de los actores involucrados podría tener intereses específicos en desarrollar un aspecto en particular, pero es la mezcla de esos intereses lo que convierte a la Plataforma en una herramienta de integración de esfuerzos.

### **2.1.6 IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS SIMILARES QUE CONTRIBUYEN A SOLUCIONAR EL PROBLEMA**

En El Salvador existen varios esfuerzos que persiguen objetivos similares al Programa Creando Exportadores: Plataforma para la exportación. Las iniciativas públicas y privadas hacen de las exportaciones un rubro muy importante para desarrollar en El Salvador.

A continuación se detallan iniciativas anteriores a la Plataforma que se han planteado con propósitos similares al Programa:

#### **INICIATIVAS PÚBLICAS**

##### ***Programa Nacional de Competitividad***

Es una entidad adscrita al Ministerio de Economía, cuyo objetivo principal es crear las condiciones necesarias para impulsar la competitividad entre los sectores productivos del país, interactuando con el Gobierno y el sector privado para identificar, recomendar y coordinar proyectos específicos que ayuden a incrementar las oportunidades de El Salvador en mercados de exportación.

Dicho Programa Nacional de Competitividad se concentra en cinco áreas de acción: Mejoramiento del marco legal, regulatorio e institucional; promoción de exportaciones; promoción de inversiones; calidad, productividad y desarrollo tecnológico; y asociatividad.

### ***Programa EXPORTA – El Salvador***

El programa EXPORTA ha sido creado recientemente por el Gobierno de El Salvador. El programa sirve a empresas relacionadas directa o indirectamente con la exportación, especialmente empresas pequeñas y medianas con alto potencial de exportación.

El programa ofrece una serie de servicios como capacitación, cursos y seminarios a empresas exportadoras, contactos comerciales, participación en ferias y misiones comerciales, entre otros, sondeos de mercado, entre otros.

### ***Trade Point El Salvador, Ministerio de Economía***

Trade Point es un centro de facilitación de las exportaciones, a través de servicios de comercio exterior especializados que apoyado con un portal de acceso a redes mundiales, permite el intercambio de información, identificación de oportunidades de negocios y proyección internacional de las empresas participantes.

Trade Point pertenece a la Dirección de Desarrollo Competitivo de las Exportaciones impulsado por el Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía.

Cuenta con diferentes servicios orientados a facilitar el proceso de exportación a los empresarios. A través de Trade Point se puede obtener información sobre oportunidades de negocios, agentes, distribuidores y proveedores en los mercados internacionales. Así también realizan un proceso de apoyo al empresario llevando a cabo un diagnóstico que identifica si la empresa está preparada para exportar o necesita hacer adaptaciones a su producto o a su modelo de producción y/o venta.

### ***Dirección General de Promoción y Relaciones Económicas, Ministerio de Relaciones Exteriores.***

Es la unidad técnica del Ministerio de Relaciones Exteriores. A ella le corresponde realizar actividades de promoción económica del país y de defender sus intereses económicos en el exterior. Su principal labor es la de promover los productos y servicios salvadoreños en los mercados internacionales y atraer inversión extranjera directa al país.

Sus objetivos incluyen la transferencia de tecnología y la generación de empleos estables a través de inversiones extranjeras; la exploración de

nuevos mercados en el exterior; la promoción de una imagen consolidada de país; propiciar el desarrollo empresarial y la base productiva exportadora, logrando un mayor acceso de los productos y servicios nacionales en los mercados internacionales; entre otros.

## **GREMIALES Y PRIVADAS**

### ***Cámara de Comercio e Industria de El Salvador***

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador utiliza una herramienta llamada AFIS (Programa de Apoyo y Formación para la Internacionalización de Empresas Salvadoreñas). Esta herramienta ha sido creada por la Cámara de Comercio y utiliza una metodología innovadora especialmente diseñada para las pequeñas y medianas empresas, que buscan desarrollar la capacidad exportadora.

El programa apunta a mejorar la cultura de negocios de las empresas, con el fin de ayudarles a que identifiquen su posición competitiva y que puedan acceder de manera permanente en los mercados externos. AFIS ofrece a las empresas la formación necesaria para iniciarse en el proceso de exportación, de una manera innovadora y a la medida, con el mínimo riesgo, de la mano de profesionales formados por consultores internacionales.

El programa es desarrollado por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y cuenta con el apoyo financiero de la Agencia Internacional para el Desarrollo, a través de EXPRO El Salvador. El programa se dirige a pequeñas empresas en El Salvador, que con mínima o sin experiencia exportadora, puedan buscar acceder a otros mercados y que dispongan de unos productos con potencial exportador.

## **2.2 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

---

### **2.2.1 CONTRIBUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN A SOLUCIONAR EL PROBLEMA**

Tomando en cuenta las dificultades que está experimentando el sector agrícola del país, se requirió llevar a cabo acciones que permitieran a los empresarios desarrollar y mejorar capacidades, que les facilitara el acceso a nuevos mercados de una manera concreta y continua, y que brinde resultados en el corto plazo, pero que sea sostenible en el largo plazo.

---

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA

### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

El IICA ha buscado diversas maneras de permitir ingresar un esquema de *capacitación-acción*, encontrando que la plataforma de exportación es una metodología viable, práctica, comprobada, que prepara a los individuos y las empresas para que puedan competir con éxito en los mercados mundiales.

Específicamente en El Salvador, la plataforma ha estado integrada por empresas pequeñas, medianas y grandes del sector agroalimentario, las cuales están articuladas con productores agrícolas que han incursionado en el proceso de diversificación.

El programa “Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación” fue desarrollado como respuesta a la necesidad del sector agropecuario, que requería de un programa que comprendiera desde la identificación de la oferta, capacitación en comercio internacional, investigación del mercado y mercadeo in situ. Todos estos aspectos incluidos en el programa vendrían a satisfacer las necesidades y a dar respuesta a los problemas específicos del sector agroindustrial.

Una de los aspectos más importantes de este programa es el hecho que apoya a las empresas a desarrollar un Plan de Negocios para la exportación, el cual se convertiría en un documento específico que los guíe en los pasos requeridos para determinar si la compañía está en condiciones de exportar. Esto incide directamente en la capacidad de los empresarios para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

### **2.2.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

El programa utiliza una metodología que ha sido desarrollada por el Club de Exportadores Agroalimentarios de Québec, Canadá. En 1999 el Centro para la Integración y Desarrollo Agroempresarial (CIDAE) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en conjunto con el Foro para la Formación en Comercio Internacional (FITT) iniciaron la preparación de la metodología para implementarla en América Latina.

El programa tiene una duración aproximada de 7 a 8 meses y consiste en tres etapas principales:

### ***Primera Etapa: Capacitación***

Durante la capacitación se imparten temas de comercio internacional, negociación, análisis e investigación de mercados, aspectos legales, etc. divididos en ocho módulos, los cuales se desarrollan en un período de 6 meses aproximadamente. A continuación se presentan los ocho módulos que componen la etapa de capacitación:

1. Preparándose para exportar
2. Plan de negocios para exportar
3. Evaluando las oportunidades para exportar
4. Cómo adaptar su producto para el mercado destino
5. Cómo cerrar el negocio
6. Formas de pago
7. Cómo realizar su propio plan de negocios
8. Ejecutando su plan de negocios

Los objetivos específicos de los talleres son preparar a los participantes para:

- Resolver problemas relacionados con la exportación.
- Identificar los principales mercados meta para un producto o servicio particular.
- Desarrollar e implementar un plan de mercadeo internacional.
- Identificar y usar todos los recursos disponibles por medio de la participación de agencias gubernamentales.
- Evaluar el papel del agente aduanal.
- Conocer cómo financiar las exportaciones.
- Escoger un agente o distribuidor para el producto.
- Evaluar el impacto de la legislación de exportación.
- Conocimiento de los requisitos exigidos por el mercado meta.

En esta etapa, un tópico muy importante es el hecho de brindar a los empresarios las herramientas necesarias para elaborar un Plan de Negocios de Exportación. Este plan de negocios involucra el análisis de todas las áreas de la empresa: planeación estratégica, mercadeo, producción y operaciones, recursos humanos, finanzas, entre otras.

### ***Segunda Etapa: Validación de los productos en el mercado meta***

La validación consiste en la evaluación de los productos en relación a su aceptación en el mercado meta, a través del análisis de fortalezas de los productos y su adaptación a las exigencias de los consumidores objetivo.

Este análisis y evaluación es realizado por un consultor especializado con conocimientos del mercado meta.

Esta etapa se divide en dos partes:

- **Pre-Validación:** el empresario revisa la misión, visión y objetivos de su empresa, así como el perfil de sus clientes objetivo. El consultor brinda asesoramiento sobre posibles cambios exigidos por el mercado meta. El trabajo de pre-validación se lleva a cabo por medio de reuniones del consultor con el empresario.
- **Validación:** se envían muestras al mercado meta, los cuales son presentadas a los posibles clientes, identificando compradores potenciales con los cuales se comienza a hacer una negociación de compra-venta del producto ofertado. Además, los empresarios conocen los productos de la competencia, permitiéndoles realizar un *benchmarking*. En esta etapa el consultor brinda información relevante sobre adaptaciones del producto en precio, empaque, tamaño, diseño, etc., para volverlo competitivo en el mercado meta.

### ***Tercera Etapa: Mercadeo in Situ***

Es la última etapa de una plataforma para la exportación. En ella se termina con el proceso de capacitación, investigación de mercados y de validación de los productos.

Durante esta etapa los empresarios visitan centros de distribución en el mercado meta. Así también, participan como expositores a una feria internacional en el mercado meta. Ellos exponen sus productos a través de un stand de país, exponiendo sus productos a los visitantes del evento y teniendo reuniones con posibles socios.

## **2.3 FOCALIZACIÓN**

---

### **2.3.1 CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

Los criterios e instrumentos de selección son un punto muy importante para el Programa. La Plataforma está dirigida a productores y empresarios agroindustriales, del sector alimentos, interesados en cumplir con todas las fases que involucra la plataforma, que van desde la capacitación, validación del producto y el mercadeo in situ.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

En cada una de las plataformas participaron diversas instituciones públicas y privadas, las cuales conformaban un **Comité Coordinador** que tenía las siguientes responsabilidades:

- Promocionar el Programa.
- Proponer y seleccionar empresas participantes.
- Supervisar el desarrollo del programa de capacitación y la participación de los agroempresarios.
- Desarrollar un plan de evaluación y seguimiento.

Para las primeras dos plataformas a Vancouver y Montreal, la selección de empresas estuvo a cargo del Comité Coordinador, conformado por las siguientes instituciones: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Cámara Agropecuaria y Agroindustrial (CAMAGRO), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT) y el Programa de Promoción de Inversiones en El Salvador (PROESA).

En la tercera plataforma a Chicago, el Comité Coordinador fue conformado por las siguientes instituciones: IICA, MAG, COEXPORT, CAMAGRO, Ministerio de Economía (MINEC) y el Programa de Promoción de Exportaciones para la micro, pequeña y mediana empresa (EXPRO de El Salvador).

Debido a lo anterior, para el **reclutamiento de las empresas** se organizaron reuniones de difusión entre las posibles empresas interesadas en la plataforma. Los criterios mínimos de selección de las empresas se detallan a continuación:

Durante la primera y segunda plataforma (hacia Vancouver y hacia Montreal respectivamente) se definieron criterios mínimos de selección de las empresas:

- Estar legalmente constituida.
- La empresa debe operar en el sector agroalimentario o agroindustrial.
- Se debe contar con un valor mínimo de oferta exportable por US\$15,000.
- Los productos procesados deben tener registros del Ministerio de Salud.
- La compañía debe tener estados financieros actualizados y mostrarlos en el momento en que fuesen solicitados.

---

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA

### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Durante la tercera plataforma, hubo dos organizaciones que canalizaron los fondos para distintos tipos de compañías: CENTROMYPE, quien financió hasta un 80% del costo del Programa para micro y pequeñas empresas que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Que la empresa posea un máximo de 50 empleados.
- Que sus ventas mensuales sumen menos de \$57,200.00
- Que produzcan bienes y/o servicios con potencial de exportación.
- Que su empresa esté ubicada preferentemente en Ahuachapán, Sonsonate, La Libertad, Cuscatlán, La Paz, San Vicente y Usulután.
- Que desee invertir el 20% de los costos de mejora de sus productos para exportación.

La otra organización fue el Fondo de Fomento de Exportaciones (FOEX), quien co-financió el Programa hasta un 50% a las pequeñas y medianas empresas que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Que la empresa venda entre \$70,000 y \$3,000,000 al año tanto en ventas locales como exportación.
- Que tenga al menos dos años de haber sido constituida.
- Que tenga menos de 100 empleados permanentes.

Dentro del programa en sus tres versiones existe una política muy importante: el hecho de que las empresas deben de aportar una contraparte para participar en el Programa. Se sabe muy bien que las iniciativas que no tienen ningún costo para los beneficiarios no se valoran lo suficiente.

Las empresas identificadas para formar la plataforma se comprometieron a aportar \$1000 cada una, identificando dentro de sus socios o personal a 2 personas para recibir la capacitación de los módulos antes mencionados y a preparar 3 productos para la exportación. Esto requerirá de una carta compromiso firmada por el presidente de la empresa en la que se compromete a la participación en capacitación, aceptación de las observaciones hechas por el validador a sus productos y finalmente comprometerse a la participación en la feria.

Por lo tanto, el aporte de la empresa implica tres áreas principales:

- **Aspecto monetario:** aporte en efectivo
- **Aspecto tiempo:** participarán dos personas, por lo que ello involucra un costo de oportunidad
- **Aspecto información:** los participantes someten a consideración tres productos para la exportación, por lo que tienen que estar en

la disposición de brindar cierta información de su compañía y de sus productos.

## **2.4 ARREGLOS INSTITUCIONALES**

---

### **2.4.1 ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES QUE APOYARON EL PROGRAMA**

Las tres ediciones del Programa han sido organizadas y apoyadas por varias instituciones y organismos públicos y privados. A continuación se analiza cada institución, describiendo el tipo de apoyo brindado al Programa, los intereses y necesidades de las instituciones relacionadas con el Programa; y la compatibilidad y acoplamiento de la misión de la institución con respecto a los objetivos que se pretende en las plataformas.

#### **INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA - IICA**

El IICA es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembro para lograr el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, en el marco de la integración hemisférica y como contribución al desarrollo rural humano. Actualmente, IICA tiene oficinas en 34 países del hemisferio, el Caribe.

El IICA posee un amplio equipo de especialistas en diversas áreas quienes desarrollan actividades de cooperación en diversos temas, como son: políticas socioeconómicas, comercio e inversiones, innovación tecnológica y recursos naturales; sanidad agropecuaria; desarrollo rural sostenible; educación y capacitación agroempresarial; entre otros.

En específico en el área de educación y capacitación agro empresarial: IICA, a nivel hemisférico se ha apoyado a través del Centro para la Integración y el Desarrollo Agro Empresarial (CIDAIE) y de la Dirección de Capacitación y Educación (DECAP), ambos con sede en Costa Rica.

La Agencia de Cooperación del IICA en El Salvador ha desarrollado, desde 1992 eventos enfocados a contribuir al mejoramiento y la modernización de la agricultura y a preparar a los actores del sector, a enfrentar la apertura económica que esta sufriendo el mundo por los procesos de globalización.

---

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA

### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Es por esto, que en 1999 inauguró oficialmente el Centro de Formación Agro Empresarial el cual tiene como objetivo contribuir al desarrollo agro empresarial de El Salvador con actividades de capacitación de alta calidad, auto sostenibilidad y con resultados a corto plazo; que sirva al sector agropecuario en los procesos de capacitación, educación y asesoría, proporcionando a los participantes las herramientas necesarias para enfrentar positivamente la apertura de la economía buscando mitigar la pobreza, mejorar las condiciones de vida de las zonas rurales, sin deteriorar el medio ambiente.

La misión del IICA es contribuir a un desarrollo sostenible de la agricultura en términos amplios del sector rural que involucra agricultura y no agricultura y en ese sentido busca fomentar la competitividad de los negocios entre otros. Esa metodología, esa experiencia realmente va muy vinculada con ese tema de ayudar a los empresarios a ser competitivos, a poder incursionar mercados, a obtener mayores ingresos a través de la búsqueda de mercado pero también de la asesoría que se le ha estado dando para poder lograr una oferta que respondiera a la demanda de los mercados. Es así como la misión y visión del IICA se acopla a la Plataforma.

Para las primera y segunda plataformas, fue el IICA la organización que implementó el Programa, con fondos de diversas instituciones participantes. En la tercera plataforma, EXPRO es organización que administra la Plataforma. En esta plataforma (Chicago) el IICA ha proporcionado apoyo técnico y logístico junto con su experiencia y metodología.

Desde el punto de vista del Instituto, el posicionamiento del IICA en cuanto a haber permitido ayudar concretamente a los empresarios, se busca trabajar a diferentes niveles: el **nivel macro** (político-institucional), trabajar a nivel de organizaciones y trabajar a **nivel micro**, es decir trabajar directamente con empresarios.

Este proyecto permitió tocar ambos niveles;

- **Nivel institucional o macro.** Se logró consolidar una red de entidades que conocen la metodología, que están interesadas en apoyarla, y que permanecen en el país.
- **Nivel micro**, trabajando directamente con las empresas para ayudarlas y fomentarlas a que exporten sus productos.

El papel del IICA en la tercera plataforma hacia Chicago, ha sido de observadores. Según Nadia Chalabi (Agroindustria y Poscosecha Frutales)

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

el IICA durante la tercera plataforma no obtiene tanta información como en las anteriores. Si bien la institución cede el liderazgo a otra entidad, ese canal de información debería de existir siempre, porque hay un contacto directo con los empresarios, lo cual debería comunicarse. Luego, el IICA retoma los resultados que han recibido y en el caso de Nadia Chalabi, les ayuda a mejorar su producto en cuanto a la fórmula o algún otro aspecto importante.

### **PROGRAMA NACIONAL DE FRUTAS – FRUTAL ES**

El proyecto ha sido creado por el Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en el marco de la política de apoyo a la diversificación agropecuaria. Se ha encomendado al IICA su ejecución. El programa tiene un enfoque integral, que da impulso al desarrollo de cadenas de producción, propiciando la formación de *Cluster de Frutales*.

El Programa FRUTAL ES consideró que los objetivos del Proyecto estaban en línea con lo que las actividades principales del Programa: explorar mercados, e impulsar empresas y productos. Se decidió patrocinar una parte del proceso con el objetivo de que el tema de frutas fuera considerado dentro de la plataforma. Hay una relación directa con el objetivo de FRUTAL ES: desarrollar un proceso continuo de inteligencia de mercados, brindar asesoría en la comercialización de frutas frescas y procesadas. Por eso FRUTAL ES apoyó a la plataforma.

El apoyo del Programa Frutales fue proporcionado en las primeras dos plataformas a Canadá (Vancouver y Montreal). No se continuó con la tercera, en principio porque no se les volvió a solicitar apoyo directamente. Los encargados del proyecto consideraron que la plataforma no estaba incluyendo nuevos beneficiarios, ya que varias empresas que participaron en la primera plataforma, participaron también en la segunda y estaban listos para participar en la tercera. Esto era un aspecto negativo para el proyecto FRUTAL ES, ya que ellos temían que sus donantes se enteraran de esta situación.

### **CÁMARA AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIAL DE EL SALVADOR - CAMAGRO**

CAMAGRO es una asociación privada, apolítica, sin fines de lucro. Su objetivo primordial es vincular a todas las personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades relacionadas con el sector agropecuario, forestal, pesquero, agroindustrial y otras actividades conexas.

---

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**

### **CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Ha participado de manera activa en la organización de las dos primeras plataformas. Ellos cuentan con el Programa de Competitividad de Agronegocios el cual tiene como objetivo principal el promover el acceso a mercados de las pequeñas y medianas empresas, agropecuarias y agroindustriales.

Durante la tercera plataforma CAMAGRO obtuvo un bajo involucramiento, debido a que EXPRO e IICA tienen más personal destinado a este tipo de actividades (Lic. Ana Elena Escalante y lic. Marnie de Castro). Además, durante este año, se está realizando la evaluación del Programa para la Competitividad de Agronegocios, lo cual les demanda un mayor consumo de tiempo, y en alguna manera se ha influido a que la participación en la tercera plataforma se haya disminuido.

CAMAGRO considera que el resultado de las 2 primeras plataformas ha mostrado que las empresas se enfrentan a un gran reto cuando finalizan el programa: implementar las modificaciones y adaptaciones necesarias para poder competir en el mercado meta. Según CAMAGRO, la mayoría de empresarios no cuentan con el capital necesario para implementarlas. Es por eso que ellos sugieren que se realicen plataformas dirigidas hacia mercados como México y Centro América.

CAMAGRO está abierta a dar apoyo a una siguiente plataforma, pero recomiendan que se deberían de hacer algunas variantes, como por ejemplo, buscar alternativas para incluir otro tipo de productos.

### **AGENCIA ALEMANA PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA - GTZ**

La GTZ busca fomentar a mediano y largo plazo el proceso de democratización mediante la superación de las causas y consecuencias de la guerra, por lo que se trabaja en tres áreas prioritarias de acción:

- Fomento de la Economía y del Empleo
- Descentralización y Desarrollo Local
- Vivienda de Interés Social

Adicional al trabajo en estas tres grandes áreas, se apoya también con proyectos al sector salud.

En todas las medidas se pone énfasis en que los sectores de población afectados desempeñen un rol activo en la planificación y ejecución de las mismas; además, se presta especial atención a asegurar que se tomen en consideración aspectos de trascendencia suprasectorial como

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

los intereses de las mujeres, de los jóvenes y la protección del medio ambiente.

GTZ apoyó únicamente la primera Plataforma hacia Vancouver, ya que consideraban que existían importantes relaciones económicas de El Salvador con Canadá que podían ser aprovechadas.

### **INSTITUTO DE FORMACIÓN PROFESIONAL – INSAFORP**

INSAFORP es la institución gubernamental que rige y coordinado el Sistema de Formación Profesional, el cual facilita el acceso a los servicios de orientación, asesoría y capacitación, de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado laboral, mejorando la productividad con el fortalecimiento de las organizaciones y del recurso humano, contribuyendo así a elevar la competitividad de El Salvador.

Dentro de INSAFORP, la promoción de exportaciones, promoción de inversiones, apoyo a tratados de libre comercio y proyectos que vinculen la capacitación con el empleo son muy importantes. Es en este contexto apoyaron la Plataforma para la Exportación.

INSAFORP apoyó financieramente las dos primeras plataformas. Lamenta no haber recibido la retroalimentación que esperaban por parte de los organizadores de la plataforma.

### **PROESA**

Promoviendo El Salvador (PROESA) es una institución publico-privada dedicada a brindar apoyo a los inversionistas extranjeros en búsqueda de oportunidades en El Salvador. Ofrecen información, contactos y los servicios necesarios para guiar al inversionista hacia la decisión de establecer su inversión en el país.

PROESA vio en el Programa “Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación” una forma de vender la imagen del país a través de la marca de “El Salvador Works” en el mercado internacional. El apoyo de PROESA se limitó a la parte promocional de la plataforma. Ellos financiaron la decoración del *stand* que utilizaron en la feria en Vancouver.

La institución no continuó apoyando las siguientes plataformas debido a que no consideraron que la iniciativa se acoplara con su misión. PROESA promueve la inversión extranjera directa en El Salvador, y la plataforma se enfocaban en hacer que empresarios locales exportaran hacia otros

países, por lo que consideraron que los objetivos que se perseguían no eran los mismos.

### **CORPORACIÓN DE EXPORTADORES DE EL SALVADOR - COEXPORT**

La Corporación de Exportadores de El Salvador, es una institución privada sin fines de lucro, al servicio del sector exportador. Fue creada por un grupo de Exportadores identificados por un objetivo común: crear más y mejores oportunidades de trabajo para salvadoreños mediante el fomento, establecimiento y ampliación de industrias para la exportación.

COEXPORT cuenta entre sus miembros con empresas productoras y exportadoras de bienes y servicios en los sectores alimenticios, agrícola, acuicultura, químico y farmacéutico, confección y accesorios, manufacturas de papel, textiles, artesanías, metal mecánica, madera, plásticos, calzado y otros. En COEXPORT se busca incrementar las exportaciones de productos no tradicionales y diversificar sus mercados de exportación.

El apoyo de COEXPORT se ha realizado en las tres plataformas, y se ha centrado en apoyo técnico. Han participado en los Comités Coordinadores aportando ideas para el buen desarrollo del Programa.

COEXPORT cuenta con una metodología muy parecida a la que se ha implementado en el programa, por lo que su deseo era hacer un híbrido entre ambas, para "tropicalizar" la metodología aportando conocimientos prácticos sobre la situación salvadoreña. Esto no se pudo realizar, ya que se implementó la metodología canadiense tal y como había sido adoptada.

### **DIVISIÓN DE AGRONEGOCIOS, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA - MAG**

La División de Agronegocios del MAG busca dinamizar el desarrollo sostenible agropecuario, forestal y pesquero, y su medio rural.

El MAG decidió apoyar al Programa con acompañamiento, contacto con empresas y apoyo técnico. No cuentan con los recursos para aportar financieramente, pero están apoyando logística y técnicamente. Es uno de los principales apoyos que han obtenido por parte del Gobierno.

## **FONDO DE FOMENTO A LAS EXPORTACIONES - FOEX**

El FOEX es una iniciativa del Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Economía, financiado con fondos del Banco Mundial. El FOEX busca fomentar el desarrollo de las exportaciones en la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) salvadoreña, a través del co-financiamiento no reembolsable del 50% de actividades elegibles dentro de un proyecto exportador, hasta un monto máximo de US\$15,000.00 dólares para empresas individuales y US\$20,000.00 dólares para cada una de las empresas asociativas con un mínimo de participación de cuatro empresas.

FOEX fue creada para apoyar o co-financiar todas aquellas actividades que buscan la consecución de nuevas exportaciones para la pequeña y mediana empresa. La plataforma para la exportación se acopla perfectamente a los objetivos del FOEX. El apoyo se llevó a cabo durante la tercera plataforma hacia Chicago, y se enfocó en apoyar pequeñas y medianas empresas.

FOEX mantiene un vínculo muy cercano con EXPRO-AID, debido a que FOEX está colocando fondos provenientes de una donación de AID. EXPRO es el proyecto que se fundó para manejar dichos fondos, canalizándolos hacia la pequeña y mediana empresa.

## **EXPRO**

EXPRO, es un programa de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) y del Gobierno de El Salvador para apoyar y promover las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas hacia los Estados Unidos y otros mercados internacionales, ayudándolas a aprovechar las oportunidades que se abren con la liberalización del comercio internacional.

El programa es manejado por un equipo de consultores nacionales e internacionales contratados por la empresa consultora Nathan Associates de Washington, D.C.

La implementación del programa se efectúa mediante colaboraciones institucionales con el Ministerio de Economía, otros Ministerios y otras entidades del Gobierno de El Salvador, cámaras, asociaciones gremiales, ONG's, universidades y otras instituciones interesadas en promover las exportaciones del país.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

EXPRO ha sido el ente administrativo en la tercera plataforma a Estados Unidos.

## **FUNDACIÓN PROMOTORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA - CENTROMYPE**

CENTROMYPE es una fundación privada, sin fines de lucro, que promueve la competitividad de las micro y pequeñas empresas salvadoreñas a través de la generación de enlaces de negocios.

CENTROMYPE es la contraparte de EXPRO durante la tercera plataforma, y la fundación se encargó de apoyar financieramente a 16 empresas micro y pequeñas a que participaran en la plataforma hacia Chicago.

---

## **2.5 ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO**

### **2.5.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Para la realización de las tres versiones del Programa, se realizó una búsqueda de financiamiento aplicando a fondos en diversas instituciones que pudieran estar interesadas en el Programa.

Las instituciones donantes fueron las siguientes:

#### ***Primera Plataforma: Vancouver***

<b>Institución Participante</b>	<b>Tipo de Contribución</b>	<b>Calidad de la contribución</b>
1. IICA / PROYECTO FRUTALES	US \$ 10,000	En efectivo
2. CAMAGRO	US \$ 30,000	En efectivo
3. GTZ	US \$ 25,000	En efectivo
4. INSAFORP	US \$ 27,825	En efectivo
5. 14 empresas participantes	US \$ 12,500	En efectivo
6. PROESA	US \$ 7,000	Pago por stand, decoración y brochures.
7. Sede Central del IICA, Costa Rica	US \$ 2,500	Pago del <i>royalty</i> por el uso de Metodología
Total	US \$ 114,825	

Fuente: Informe final de Instrumento de Cooperación, IICA

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

***Segunda Plataforma: Montreal***

Institución Participante	Tipo de Contribución	Calidad de la contribución
1. IICA / FRUTALES	US \$ 10,000	En efectivo
2. CAMAGRO	US \$ 18,000	En efectivo
3. INSAFORP	US \$ 9,000	En efectivo
4. 14 empresas participantes	US \$ 14,133	En efectivo
Total	US \$ 51,133	

Fuente: Informe final de Instrumento de Cooperación, IICA

***Tercera Plataforma: Chicago:***

Institución Participante	Tipo de Contribución	Calidad de la contribución
1. EXPRO / FOEX / CENTROMYPE	US \$ 170,378	Preparación, capacitación, investigación de mercado, mercadeo in situ, seguimiento.
2. IICA	US \$ 56,600	Apoyo técnico, instalaciones IICA, contador, experiencia y metodología.
3. 20 empresas participantes	US \$ 100,000	Inscripción, viajes, viáticos, muestras, otros gastos.
Total	US \$ 326,978	

Fuente: Informe final de Instrumento de Cooperación, IICA

## **2.5.2 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE CANALIZACIÓN DE RECURSOS**

### **IICA**

El IICA buscó el apoyo de diferentes instituciones que comparten la iniciativa de fomentar la exportación de productos de micro, pequeñas y medianas empresas. Así se logró el apoyo de instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Proyecto FRUTAL ES, COEXPORT, INSAFORP, CAMAGRO, FOEX, GTZ, PROESA y en la última edición de la plataforma el Programa EXPRO de El Salvador. Cada una de estas instituciones ha dado su apoyo financiero bajo diferentes requisitos.

## **PROYECTO FRUTAL ES**

Se brindó apoyo financiero, correspondiente aproximadamente al 10% del costo del Programa en sus dos primeras versiones. La institución aportó US\$10,000 en cada una de las dos primeras plataformas hacia Canadá. No se apoya a las empresas directamente, sino que se hace el donativo al programa en general

## **CAMAGRO**

CAMAGRO ha apoyado financieramente con US\$30,000 en la primera plataforma y US\$18,000 en la segunda. En la plataforma existen tres etapas: capacitación, validación de los productos y mercadeo in situ, por lo que CAMAGRO estaba interesado en apoyar la segunda etapa.

## **GTZ**

El apoyo de GTZ a la plataforma fue únicamente financiero. Aportaron US\$25,000 al Programa en general, sin destinarlo a empresas específicas.

## **INSAFORP**

El INSAFORP aportó un porcentaje de los honorarios de capacitación y material didáctico. INSAFORP no se considera como un ente financiador, sino como un socio estratégico para la capacitación. Aportaron US\$27,825 en la primera plataforma y US\$9,000 en la segunda.

## **PROESA**

El apoyo de PROESA fue destinado a cubrir el montaje del stand en la feria a la que se asistió en Vancouver, la decoración del mismo y la realización de brochures con la imagen de "El Salvador Works". El apoyo fue de US\$7,000.

## **FOEX**

FOEX participó en la co-financiación de la tercera plataforma. Del costo total de la plataforma el empresario aportó el 50% y FOEX el 50% restante el cual ascendió a US\$112,940.

## **EXPRO**

EXPRO aportó la organización y logística de la tercera plataforma, además de la consultoría para validar los productos de los empresarios

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

participantes en la plataforma, lo cual ascendió a un monto de US\$40,000.

### **CENTROMYPE**

La institución financia hasta un 80% del costo en que incurren las micro y pequeñas empresas salvadoreñas. Si el costo total de la plataforma se divide entre el número de participantes, CENTROMYPE financia el 80% con un límite de US\$7000 por participante.

### **2.5.3 ÁREAS ELEGIBLES**

A continuación se muestran los requisitos de cada institución donante para hacer posible el financiamiento de los beneficiarios del Programa “Creando Exportadores: Plataforma para la exportación”:

#### **PROYECTO FRUTAL ES**

Se requería que las empresas que participaran estuvieran relacionadas con las frutas.

#### **CAMAGRO**

Los requisitos de CAMAGRO fueron:

- Que las empresas estén dedicadas al sector agropecuario, agroindustrial o agroalimentario.
- Que sean pequeñas y medianas empresas.
- Que las empresas o asociaciones que participen sean legalmente constituidas.
- Que las empresas sean salvadoreñas constituidas en El Salvador.

#### **GTZ**

El único requisito para el aporte que brindó la institución, fue que las empresas que participaran fueran pequeñas y medianas con productos de base agrícola elaborados con materia prima de El Salvador.

#### **INSAFORP**

El principal requisito por parte de INSAFORP es que realice una medición de impacto del programa. Para la institución ésta es responsabilidad primordial de los organizadores. El interés de INSAFORP es que se les

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

presenten resultados para que en futuras capacitaciones puedan apoyar.

### **FOEX**

Los requisitos que FOEX pidió fueron:

- Que las empresas tengan un nivel de ventas entre \$70,000 y \$3,000,000 al año tanto en ventas locales como exportación.
- Que cuenten al menos con dos años de haber sido constituidas.
- Que tengan menos de 100 empleados permanentes.

### **CENTROMYPE**

Los requisitos por los cuales una empresa puede ser financiada por CENTROMYPE se enumeran a continuación:

- Que la empresa posea hasta 50 empleados.
- Que sus ventas mensuales sumen \$57,200.
- Que produzcan bienes y/o servicios con potencial de exportación.
- Que su empresa esté ubicada preferentemente en Ahuachapán, Sonsonate, La Libertad, Cuscatlán, La Paz, San Vicente y Usulután.
- Que desee invertir el 20% de los costos de mejora de sus productos para exportación.

### **PROESA**

El Programa de Promoción de Inversiones en El Salvador (PROESA) aportó US\$7,000 que únicamente se podían utilizar para el pago por la adecuación de los stands en la feria y gastos de decoración.

### **IICA**

La sede central del IICA en Costa Rica aportó US\$2,500, los cuales se utilizaron para pagar el royalty por el uso de la Metodología del Foro para la Formación en Comercio Internacional.

Algunas instituciones que apoyaron el Programa consideran que los criterios de selección no se cumplieron con exactitud. Se ampliaron en muchos casos ya que se partió del supuesto de que no existe un universo tan grande de empresas que los cumplan, y por ello se deberían flexibilizar.

Según la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial (CAMAGRO), existe limitante de instituciones, por ejemplo para utilizar recursos de la AID

tienen que ser participantes que estén en la zona de terremotos. También se han incluido empresas que no tienen capacidad productora. También hay empresas que quieren ir a mercados internacionales sin tener un nivel de ventas nacional. Según CAMAGRO, todos estos son obstáculos que deben superarse. Los criterios se han ido mejorando, pero son tantas las instituciones que participan con requisitos tan diferentes unas de otras, que limitan la participación de las empresas.

## 2.6 REPLICABILIDAD

### 2.6.1 EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES QUE DEBERÍAN REPLICAR EL PROGRAMA

#### EMPRESAS ENTREVISTADAS

Según las empresas entrevistadas, son cinco instituciones las más calificadas para adoptar el programa: EXPORTA, FOEX, EXPRO, COEXPORT Y MINEC (Ministerio de Economía). De éstas, el Programa EXPRO es la institución que debe adoptar el Programa (Ver Gráfico 2.1).

El buen trabajo realizado por la institución, con la responsabilidad e iniciativa adecuadas, son las razones por las cuales las empresas participantes eligieron a EXPRO. Las empresas están concientes que el Programa EXPRO hizo una buena labor en la tercera plataforma a Chicago pero también hacen énfasis en que puede mejorarse. Entre otras instituciones consideradas por los participantes que podrían adoptar el Programa están: ESEN (Escuela Superior de Economía y Negocios), Ministerio de Relaciones Exteriores, PROESA, IICA.

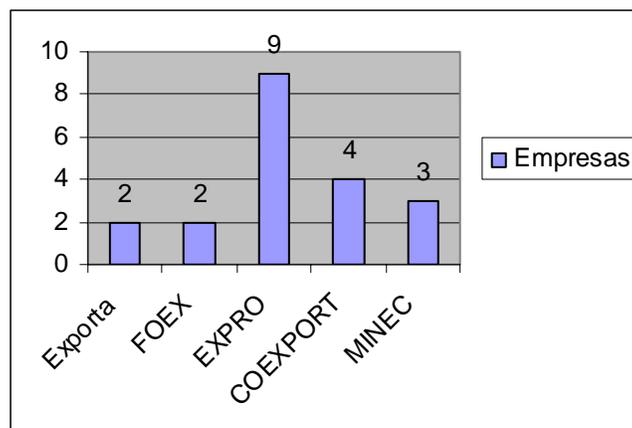


Gráfico 2.1 ¿En manos de qué entidad(es), institución(es) u organismo(s) debería estar a cargo de la Plataforma? Realización propia.

## INSTITUCIONES PARTICIPANTES

Según las instituciones participantes, son tres instituciones las más calificadas para adoptar el programa: EXPORTA, EXPRO, COEXPORT. De éstas, la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT) es la institución que debe adoptar el Programa debido a que cuentan con la capacidad e iniciativa necesarias (Ver Gráfico 2.2). Entre otras instituciones consideradas por los participantes están: CAMAGRO, Ministerio de Economía, Cámara de Comercio de El Salvador.

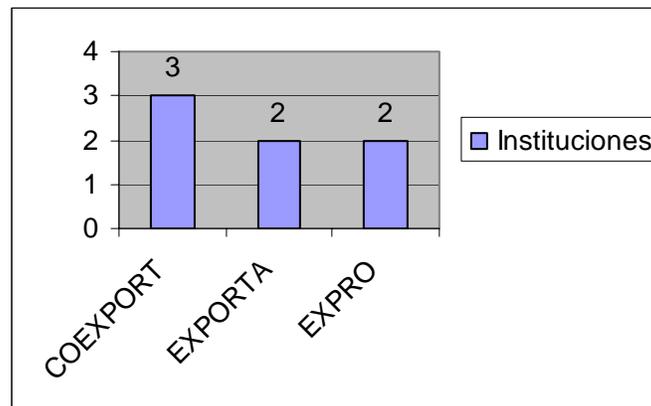


Gráfico 2.2 ¿En manos de qué entidad(es), institución(es) u organismo(s) debería estar a cargo de la Plataforma? Realización propia.

### 2.6.2 EVALUACIÓN DE UNA PLATAFORMA CENTROAMERICANA

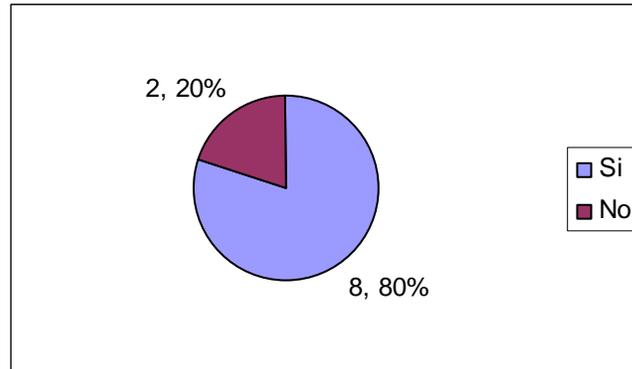
Es importante evaluar por parte de las instituciones participantes si es factible llevar a cabo una plataforma de exportación a nivel centroamericano. El 80% de las instituciones opinan que si es posible, pero a la vez reconocen que se requieren muchos esfuerzos para romper barreras entre países centroamericanos para que se pueda llevar a cabo (Ver Gráfico 2.3).

También es importante recalcar que el programa ya se ha replicado en otros países centroamericanos y que según IICA ya existen iniciativas para implementarlo a nivel regional.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Gráfico 2.3 ¿Podría replicarse el Programa a un nivel más regional? ¿A un nivel centroamericano? Realización propia.



## **III. GESTIÓN DEL PROGRAMA**

### **3.1 DESARROLLO DE LAS PLATAFORMAS**

---

#### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA PRIMERA PLATAFORMA: VANCOUVER (OCTUBRE 2001 – ABRIL 2002)**

El Programa Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación se desarrolló en sus primeras ediciones en la sede del IICA en Costa Rica. En 1999, la sede del IICA en Costa Rica invitó al curso de Capacitación de Capacitadores del Programa Creando Exportadores a varias oficinas del IICA en diferentes países de Latinoamérica. El curso buscaba motivar a otras sedes a implementar el Programa para fomentar el desarrollo de exportadores agroindustriales. De El Salvador asistieron dos técnicos de IICA.

Paralelamente, la empresaria Ana Elena Escalante, conoció la metodología que se utilizaba en la Plataforma, por lo que solicitó al IICA el participar como organizadora de la plataforma.

En el año 2001, gracias a las gestiones de IICA con varias instituciones, se logró conformar un Comité Coordinador, el cual funcionaría como organizador del “Programa Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación” en su primera edición en El Salvador, dirigida al mercado de Vancouver.

El Comité Coordinador se encontró conformado por:

Lic. Sylvia Cuellar, Directora Ejecutiva de COEXPORT

Lic. Mauricio Infante, Director Ejecutivo de PROESA

Lic. Mario Salaverría, Presidente de CAMAGRO

Ing. Eduardo Huidobro, Director de la Oficina de Agronegocios del MAG

Ing. Bengt Bohnstedt, Coordinador del Proyecto de Agroindustria MAG-GTZ

Además contó con el respaldo del Presidente de INSAFORP, Ing. Juan Federico Jokisch Arguello y del Director del Programa Nacional de Competitividad, Lic. Rafael Ruíz del Ministerio de Economía.

IICA de El Salvador fue designada como la institución coordinadora del proceso de desarrollo de la Plataforma cuyo papel ha sido, el de difundir

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

ampliamente la experiencia del CIDAÉ en Costa Rica, participar en los eventos a que fuera invitada por el CIDAÉ, convencer a las autoridades del MAG, Ministerio de Economía, así como demostrar las bondades del Programa en comparación con otras iniciativas que actualmente implementan las gremiales para el fomento de las exportaciones.

El IICA formuló dos proyectos para la obtención de financiamiento conforme a las exigencias de INSAFORP y CAMAGRO/BID, actividades de promoción a través de reuniones, conferencias de prensa, radio y elaboración y distribución de brochures a las empresas, así también se recopiló datos sobre el mercado canadiense. También se formuló la Carta de Entendimiento por parte de todos los socios para que INSAFORP proceda a gestionar la financiación que le corresponde.

Iciar Pavez y Nadia Chalabi, ambas técnicas de IICA, fueron las coordinadoras del Programa desde su inicio. A partir del 10 de septiembre de 2001, la Lic. Ana Elena Escalante asumió la coordinación del proceso de capacitación de la Plataforma, quien además, jugó un papel decisivo en la promoción de esta iniciativa ante los actuales socios durante los meses de marzo a junio de 2001. La Lic. Escalante colaboró en la convocatoria de las empresas, la selección, formalización de la inscripción, coordinación con el Centro de Formación Agroempresarial del IICA, coordinación de los aspectos logísticos para el desarrollo de los módulos, identificación de facilitadores, visitas a empresas, orientación y asistencia a las empresas para la elaboración de los perfiles de validación, entre otras actividades.

Por otra parte, las otras actividades inherentes al desarrollo de la Plataforma, fueron distribuidas entre las entidades del Comité de Coordinación:

- 1) El proceso de asesoría a las empresas, lo cual se da paralelamente a las capacitaciones e incluye también la visita a las empresas y seguimiento a cada uno de los módulos. Está a cargo de los especialistas de la entidad que “patrocina” a la empresa y que estuvieron colaborando con ella hasta la fecha de sus diferentes labores.
- 2) La selección de los conferencistas para su contratación estuvo a cargo de COEXPORT, quien cuenta con amplia experiencia en el tema.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

- 3) La logística de los talleres, impresión de material, control de asistencia está bajo la responsabilidad del Centro de Formación Agroempresarial del IICA.
- 4) La contratación de la empresa validadora y aspectos relacionados con esta consultoría estuvieron a cargo de IICA de El Salvador, con la colaboración de la Sra. Ana Elena Escalante.
- 5) Los aspectos relacionados a la etapa de mercadeo in situ (alquiler y montaje de stand, elaboración de material promocional, etc.) fueron cubiertos por PROESA

Esta división de responsabilidades respondió a la preocupación de IICA de El Salvador, de propiciar el desarrollo de una Red Institucional para el Fomento de las Exportaciones, además de que la institucionalidad de la "Plataforma para la Exportación" aumenta las posibilidades de dar una continuidad a esta experiencia.

El comité se reunió con frecuencia y las entidades mantuvieron siempre una comunicación fluida que garantizó la eficiencia y la coherencia del proceso.

IICA de El Salvador contrató a los facilitadores para impartir los módulos. Se sugirió la participación de los especialistas del CIDAE para asegurar el éxito, dada la experiencia que han desarrollado y además fue requisito ante el INSAFORP para acceder a la exclusividad de esta capacitación y evitar una licitación.

Las empresas que participaron representaron los rubros de café, conservas, miel de abeja y derivados, chile, hortalizas, limón, frijol, pan dulce, jabones a base de extractos vegetales. IICA de El Salvador entendió las complicaciones que se podrían generar con la participación de empresas no agroalimentarias; sin embargo, se incluyeron algunas empresas no agroalimentarias, las cuales estaban conscientes que el programa no estaba diseñado para ellas, pero que podrían aprovechar la etapa de capacitación y validación de sus productos. Es importante recalcar que ha sido muy difícil encontrar empresas agroalimentarias que cumplan con los requisitos de la Plataforma.

A continuación se presenta una lista de los participantes en la Primera Plataforma:

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Tabla 3.1 Empresas participantes a la primera plataforma a Vancouver

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Arrocera San Francisco	Frijol, arroz y harina de arroz
Asociación de Añileros de El Salvador	Añil en polvo y hojas de añil
Del Tropic Foods S.A. de C.V.	Okra congelada, vigna congelada, coco rayado congelado
Healthco Products	Aros de miel, miel cremada, porpóleos en solución (alcohólica y spray)
Inderac S.A. de C.V.	Miel de maicillo y cereal de maicillo
INQUISA Clean Chemical	Esencias naturales, jabones y shampoo
Limasal S.A. de C.V.	Limonos frescos
Multipros S.A. de C.V.	Café tostado y molido: ecológico, gourmet y tradicional
Naranjales S.A. de C.V.	Jugo íntegro de limón, limón deshidratado, té de limón
Panadería Santa Eduvigis	Semita de piña, semita de guayaba, pan dulce
Socoagro de R.L. de C.V.	Salsa picante, loroco y productos étnicos (horchata)
TecnoAqua S.A. de C.V.	Ancas de rana, productos del mar
Zenzontle S.A. de C.V.	Ajonjolí natural, ajonjolí, aceite de ajonjolí

Las actividades que se desarrollaron durante la primera plataforma hacia Vancouver se detallan a continuación:

## **CAPACITACIÓN**

Mediante esta etapa se brindó a los participantes la información y las herramientas básicas para iniciar o fortalecer su capacidad exportadora. Durante la etapa de capacitación se impartieron los ocho módulos de la metodología. Se impartió en un período de 6 meses. Además se contó con la participación de varios conferencistas.

## **VALIDACIÓN**

La compañía Labrecque Marketing se encargó del proceso de validación durante la primera edición del Programa “Creando Exportadores: Plataforma para la exportación”.

A través de esta etapa se determinó la posible aceptación en el mercado canadiense de los productos que participan en la Plataforma, así como las adaptaciones necesarias para cumplir con las normas existentes y con los requerimientos y preferencias de los posibles

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

compradores. Labrecque Marketing fue la encargada de realizar las siguientes funciones:

- Identificar y calificar a los compradores potenciales en Canadá, al igual que los procedimientos para la importación de alimentos vigentes.
- Presentar los productos a, al menos, cuatro compradores potenciales y verificar si existe interés en ellos, así como recomendar las adaptaciones eventualmente necesarias para ingresar al mercado canadiense.
- Comprobar la aceptación de los productos en el mercado canadiense de acuerdo con la demanda, la competencia, el precio en cada nivel de la cadena de distribución, las normas y regulaciones, y el flete, entre otros.
- Obtener los criterios de compra de al menos cuatro importadores potenciales, el cálculo del precio en el punto de venta y la obtención de muestras de los productos competidores.

El informe de la validación comercial fue aprobado por la entidad contratante y abarcó todo el conjunto de información citada anteriormente, así como cualquier otra que se estipule dentro del contrato.

Adicionalmente, se apoyó a las empresas que lo requirieron en la aplicación del conocimiento que se generó a través de la validación, esto es, la adaptación de los productos según los requerimientos establecidos.

### **MERCADEO IN SITU**

En esta etapa se visitaron varios supermercados y centro de distribución de productos étnicos, para identificar posibles clientes. Además, los participantes presentaron sus productos en la Feria Grocery Showcase West, en Vancouver, el 21 y 22 de abril.

### **3.1.1.1 ACTIVIDADES DE LA PRIMERA PLATAFORMA A VANCOUVER**

#### **PREPARACIÓN DE LA PLATAFORMA**

##### ***Búsqueda de Financiamiento***

Este rubro incluye el proceso de redacción del proyecto y su presentación a los organismos e instituciones que podrían estar interesadas en financiarlo. También incluye las reuniones, llamadas telefónicas y faxes que se realicen para lograr este fin.

##### ***Reclutamiento de empresas***

Para el reclutamiento se organizaron reuniones de difusión entre las posibles empresas interesadas en la Plataforma. Se incurrieron en gastos como: alquiler de salas, refrigerios, llamadas telefónicas, envío de faxes y visitas a las empresas.

##### ***Capacitación a capacitadores***

Incluyó la participación de los funcionarios del CIDA E encargados de capacitar a los futuros responsables de desarrollar la plataforma para la exportación y así como a los empresarios que participaron en el proyecto.

#### **CAPACITACION**

##### ***Coordinación General***

Se refiere a la coordinación general del proceso de capacitación (ocho talleres en un lapso aproximado de 7 meses) más un mes de preparación, entre las actividades que se realizaron están: *organización logística de los talleres, preparación de las presentaciones, búsqueda de los conferencistas invitados, visitas a las empresas par dar seguimiento al proceso, atención a las dudas y consultas de las tareas, preparación de las encuestas de evaluación y realización de las entrevistas después de los talleres y la elaboración de los perfiles de las empresas para la etapa de validación.*

##### ***Conferencistas invitados***

Cada módulo de capacitación incluyó la participación de conferencistas invitados especializados en el tema en cuestión, por ejemplo, logística para la exportación, medios de pago internacional,

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

etc. Asimismo, algunos de ellos, dada su complejidad, requieren de la contratación de un capacitador que pueda transmitir sus conocimientos de una manera clara y sencilla a los participantes (por ejemplo, módulo 6: Medios de pago internacional). El total de conferencistas a invitar ascendió a 10 y se asumió un costo promedio de US\$ 150 por cada uno.

***Impresión de los cuadernos de capacitación***

Los ocho módulos de capacitación comprendieron un total de 40 cuadernos y contienen más de 1650 páginas, los cuales brindó el CIDAE en formato de CD-ROM para ser impreso.

***Royalty por uso de los cuadernos de capacitación***

El CIDAE firmó una carta de entendimiento con FITT, entidad canadiense que desarrolló los cuadernos de capacitación, en la que se compromete a pagar por la utilización de cada uno de los cuadernos. Este monto corresponde a la cantidad de empresas que participaron 15 y debe ser cancelado a la organización canadiense, por medio del CIDAE.

***Sala de reuniones***

Se contrató una sala para la capacitación. Este monto incluye también dos descansos por día en los que se brinda café y bocadillos. Las instalaciones del IICA fueron las que se utilizaron para este fin.

***Fotocopias***

Incluyó el fotocopiado de todos los materiales adicionales que se presenten en los módulos, por ejemplo: ponencias de los conferencistas invitados, información adicional del mercado destino.

***Alimentación***

Este rubro incluyó los almuerzos de los participantes, los capacitadores y algunos conferencistas o personas invitadas durante las sesiones de capacitación.

**VALIDACION**

***Validación de los productos de las empresas***

Se contrató un especialista en marketing del país destino que se encargó del proceso de validación de los productos. La empresa Labrecque

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Marketing, es la que se encargó de la validación de los productos en el mercado de Vancouver y su costo asciende a US\$ 2600 por empresa (tres productos cada una).

***Envío de muestras***

Consistió en enviar productos de las empresas al mercado destino, en este caso San Salvador-Vancouver.

***Capacitación personalizada a las empresas salvadoreñas***

El consultor se encontró con las empresas participantes antes de iniciar el proceso de validación, para conocer con detalle sus productos y para identificar sus objetivos y estrategias de venta en el mercado destino.

El validador se encontró con cada una de las empresas para analizar los alcances del proceso de validación, así también para aclarar dudas del caso y brindó las recomendaciones pertinentes.

**MERCADEO IN SITU**

***Brochure***

Este brochure incluyó información general de las empresas y sus productos. Estos se enviaron a posibles compradores antes de la feria y se distribuyen durante la misma. PROESA se encargó de la elaboración de los mismos.

***Espacio de stand***

Un espacio de 100 metros cuadrados se alquiló a la gerencia de la Feria, cubriendo además servicios básicos como luz, agua, seguridad, limpieza y telecomunicaciones. Así también el área de almacenamiento de las muestras. PROESA se encargó del alquiler del área.

***Decoración y montaje del stand***

Estos gastos correspondieron al alquiler de los 100 metros cuadrados de stand, una decoración y montaje promedio, para el caso del mercado canadiense. Estos montos varían de una feria a otra.

### **3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA SEGUNDA PLATAFORMA: MONTREAL (ENERO – DICIEMBRE 2003)**

Siguiendo la experiencia del desarrollo de la primera Plataforma hacia Vancouver, se llevó a cabo una segunda plataforma hacia Canadá, específicamente hacia la ciudad de Montreal.

Gracias a los resultados obtenidos en la Primera Plataforma se pudo continuar con el apoyo de instituciones como: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador, Programa BID/FOMIN; Programa Nacional de Frutas de El Salvador y del Área de Comercio y Agronegocios de la Sede Central del IICA. Estas instituciones formaron parte del Comité Coordinador.

A los miembros del Comité Coordinador del Programa se les ha solicitado los siguientes aportes:

- Pago del Royalty por parte de la Dirección Área de Comercio y Agronegocios de la Representación de IICA Costa Rica por un monto de US\$1500.
- Contrato con el Instituto de Formación Profesional por un monto de \$15,900 para la Etapa de Capacitación
- Un aporte del Programa Nacional de Frutas de El Salvador por un monto de \$10,000 para fortalecer la Etapa de Capacitación.
- Contrato con la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador, a través del Programa BID/FOMIN por un monto de US\$ 30,000 para la etapa de Validación.
- Un aporte simbólico de las empresas por un monto de US\$ 1000 cada una.

En el mes de Septiembre de 2002 se habían identificado 17 empresas interesadas en participar. Se pidió a las empresas que identificaran los productos con los cuales pudieran participar, limitándose a 3 productos por compañía.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Las empresas que participaron en la segunda plataforma fueron las siguientes:

Tabla 3.2 Empresas participantes a la segunda plataforma a Montreal

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador	Semilla de marañón, nuez saborizada y derivados del marañón
Chemimarketing	Piezas de madera talladas para muebles y productos complementarios al mueble
ES Company III Limitada de C.V.	Camaron deshidratado, pescado deshidratado, frutas mixtas deshidratadas
Garmol S.A. de C.V.	Loroco enlatado, chile jalapeño, consomé de garrobo y semillas de paterna
Healthco Products	Propóleos en solución y miel de abeja
INQUISA Clean Chemical	Desinfectantes y shapoo de perros, jabones de glicerina con esencia naturales
Naranjales S.A. de C.V.	Té de cítricos, sazónador de limón, jugo de limón
Palacio S.A. de C.V.	Alfajores de dulce de leche, caramelo o de café. Canasta de café gourmet con galletas. Galletas decoradas
Panadería Santa Eduvigis	Semita de Piña y Guayaba
Productos Carnicol S.A. de C.V.	Pupusas de queso, queso y frijoles, queso y loroco, revueltas y chicharrón
Productos Especiales Salvadoreños (PROESAL)	Horchatas, chocolate puro y bebidas de maíz
Propaya S.C. de R.L.	Papayas variedad Maradol, Hawaiana solo
Socoagro de R.L. de C.V.	Salsa picante, pasta de chile y encurtidos
Vallas Espectaculares	Pastes y otros productos de jabón
Valper S.A. de C.V.	Limón sin semilla, limón pérsico, papaya y maradol
ZELOSA S.A. de C.V.	Loroco, pimienta y tomate fresco

Varias empresas que participaron en la primera plataforma fueron incluidas en la segunda.

La Lic. Ana Elena Escalante fue contratada para coordinar nuevamente el programa. En el mes de Octubre se contrató a la Lic. Marnie de Castro para trabajar conjuntamente con Ana Elena Escalante en el apoyo de todas las actividades de coordinación tanto del programa como en la

relación y acercamiento con las empresas. Se solicitó al área de Comercio y Agronegocios de la representación del IICA en Costa Rica la participación del Ing. Daniel Rodríguez, como apoyo en todas las etapas del Proyecto.

A finales del mes de octubre se contrató a la firma de América Marketing para realizar la etapa de Validación la cual cubre la fase de Pre-validación de los productos y la validación de los mismos en el mercado de Montreal, así como también el apoyo a empresarios en las reuniones con los posibles clientes canadienses.

En la etapa de Mercadeo in situ los empresarios participaron en la Feria SIAL de Montreal los días 2, 3 y 4 de Abril de 2003, en donde tuvieron reuniones con posibles socios, así como también promocionaron sus productos a lo largo del evento. También se le brindó apoyo a las representaciones de Honduras y Nicaragua para el montaje de un Programa Creando Exportadores en dichos países.

### **3.1.2.1 ACTIVIDADES DE LA SEGUNDA PLATAFORMA A MONTREAL**

Las actividades que se realizaron en esta segunda plataforma son similares a las que se realizaron en la primera edición. (Ver tema 3.1.1.1). Las diferencias radican en que para esta segunda plataforma se contrató a la firma América Marketing para realizar la etapa de Validación y PROESA no participó en esta edición del programa.

### **3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA TERCERA PLATAFORMA: CHICAGO (DICIEMBRE 2003 – MAYO 2004)**

La Tercera plataforma hacia Chicago se llevó a cabo hasta cierto punto de manera distinta a las dos anteriores.

El Programa EXPRO de El Salvador fue designado para coordinar el Programa, por lo que IICA dejó de realizar esta tarea. Se incluyó la participación de dos organismos que apoyaron financieramente la plataforma: CENTROMYPE y FOEX.

La Lic. Ana Elena Escalante y la Lic. Marnie de Castro fueron contratadas por EXPRO y estuvieron a cargo del Proyecto.

Los participantes durante la tercera plataforma fueron los siguientes:

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Tabla 3.3 Empresas participantes a la tercera plataforma a Chicago

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador	Semilla de marañón y pasa de marañón
Atlacatl Food	Tamales de elote, frutas y vegetales en salmuera y congelados
BIOCIENTIFICA	Jabones de aloe vera y esencias naturales
Casa Bazzini S.A.	Maní, semilla de marañón y ajonjolí, fruta deshidratada
Cherry S.A.	Jabones de glicerina y acondicionadores para el cabello
COEXA	Chile deshidratado, dulce de panela y frijol en polvo
CRIO Inversiones	Pupusas congeladas, tamales congelados y masa congelada para panadería
Don Álvaro	Miel y suplementos derivados de la miel
Droguería Hermes	Salsa inglesa, condimentos, chile tabasco, colorantes para panadería
Frutos del Sol	Tomate deshidratado y frutas deshidratadas
G&G Factible	Frijoles, café gourmet y productos lácteos
Healthco Products	Suplementos nutricionales derivados de la colmena
INDISA	Ganchos, juegos educativos plásticos y adornos navideños
Industrias Racor S.A.	Tamales de elote, horchata y fruta congelada
Klean Chemicals	Infusiones de cítricos y jabones de glicerina
Palacio S.A. de C.V.	Café gourmet, alfajores y galletas
PANSAL	Semita pacha de piña
Productos Especiales Salvadoreños (PROESAL)	Horchata, cebada y chocolate
Productos Parma	Pastas alimenticias con sabores de tomate y espinaca
Promotora Múltiple (MALU)	Dulces de nance, guayaba y mazapán

Durante la tercera plataforma se contrató validadores por parte de EXPRO y se participó en la feria Food Marketing Institute (FMI) en Chicago, la cual estaba dirigida a proveedores de supermercados.

## **3.2 MODELO DE PARTICIPACIÓN**

---

### **3.2.1 ACUERDOS Y ALIANZAS DE COOPERACIÓN**

Las instituciones de apoyo cooperantes junto con el IICA y las empresas participantes lograron una alianza efectiva de cooperación. Con respecto a estas instituciones, el apoyo proporcionado varió de una institución a otra. Algunas instituciones tuvieron una mayor participación.

A continuación mostramos los diferentes tipos de apoyo de las diferentes instituciones indicando qué tanto se involucraron con la Plataforma:

#### **RECURSOS HUMANOS QUE SE PUSIERON A DISPOSICIÓN DEL PROGRAMA**

El apoyo de IICA con respecto a recursos humanos ha sido amplio durante las dos primeras plataformas. En la primera plataforma se contó con apoyo de la sede del IICA en Costa Rica: ellos capacitaron a las facilitadoras y asignaron un capacitador para que transfiriera la experiencia que se había vivido en Costa Rica.

El IICA designó a Iciar Pavez, especialista en agronegocios a nivel regional, para que realizara la formulación del proyecto. Así también, Nadia Chalabi, especialista en agroindustria y poscosecha estuvo encargada de la coordinación del Programa en los inicios de la primera plataforma, de manera directa, y de manera indirecta apoyó a los productores de frutas y añil en diferentes temas, como complemento a la etapa de capacitación del Programa.

En la segunda plataforma no hubo mucha participación de los recursos técnicos del IICA. Nadia Chalabi comenta que se desaprovecharon recursos humanos. En las charlas durante la capacitación se pudo haber involucrado a más técnicos que dieran apoyo a los empresarios. Se pensaba en la posibilidad de que parte de algunos módulos durante la capacitación pudieran haber sido impartidos por personal técnico del IICA, comenta Chalabi.

El programa EXPRO de El Salvador, como ente administrador del programa en su tercera edición dispuso que la Lic. Ana Elena Escalante y la Lic. Marnie de Castro coordinen el programa.

La experiencia de Ana Elena Escalante en el área de exportaciones se basa en formación académica. Ella cuenta con varios títulos universitarios en Economía, Administración, Ingeniería en Sistemas, Relaciones

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Humanas y Seguridad. Ha sido profesora desde 1980 en la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” y en la Universidad de El Salvador. Pero la principal fortaleza, según la Lic. Escalante, es que ella es una exportadora, tiene su propia empresa y conoce muy bien el área.

FOEX además del apoyo financiero en la tercera plataforma, capacitó a los participantes impartiendo charlas para explicar mecanismos de exportación.

Es de recalcar el gran apoyo que han dado algunas instituciones, por ejemplo Proyecto FRUTAL ES quienes pusieron a disposición personal técnico de campo en las siguientes áreas: aproximadamente 20 ingenieros agrónomos en el área de producción; dos personas expertas en procesamiento y agroindustria; una persona trabajando en el área de mercadeo; y personal técnico que apoyó en la identificación de nuevos productos. El apoyo de FRUTAL ES ha sido en las dos primeras plataforma de Vancouver y Montreal.

CAMAGRO tuvo una activa participación en las primeras dos plataformas a Vancouver y Montreal. Durante la primera plataforma se contó con el apoyo del Ing. Ever Adalberto Hernández, Director Ejecutivo. También asignaron a una persona para que realizara un seguimiento al proyecto: el Lic. Mauricio Eduardo Quezada, quien también se involucró en la segunda plataforma. Para la tercera plataforma no tuvieron mucha participación aunque designaron personal que estuvo a cargo de llevar una labor de monitoreo.

También es de recalcar el gran apoyo de instituciones como GTZ, INSAFORP, COEXPORT, MAG, FOEX, CENTROMYPE, PROESA en el desarrollo del Programa.

### **INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

IICA proporcionó la infraestructura necesaria. Básicamente las salas de capacitación, oficinas para la coordinación, acceso a teléfono, computadora y apoyo secretarial. El programa ha contado con este apoyo en las tres ediciones de la plataforma.

Según IICA, no ha habido ninguna queja por parte de los empresarios, y si han existido ha sido con respecto a que el salón es un poco caliente sobre todo en verano. Ésta opinión es compartida por otros participantes del Programa (Ver Sección 4.3 “EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA”)

---

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**

### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

En alguna ocasión se hicieron reuniones en la Sala de Reuniones del Ministerio de Agricultura, pero fue durante la primera plataforma.

#### **RECURSOS TECNOLÓGICOS QUE SE PUSIERON A DISPOSICIÓN DEL PROGRAMA**

Según Proyecto FRUTAL ES se transfiere tecnología a través del personal técnico que brinda nuevos conocimientos.

PROESA proporcionó la decoración para el stand en la feria de la primera plataforma y los brochures para los participantes.

EXPRO como ente organizador de la tercera plataforma a Chicago se encargó de la coordinación general del mismo: organización del proceso de capacitación, contratación de personal para la etapa de validación, coordinación y planificación del mercadeo in situ, en fin, toda la organización del mismo como ya se ha especificado en el Capítulo 2.

El MAG aportó algunos recursos del Ministerio cuando se les ha sido solicitado: proyector de cañón, retroproyector, videos, entre otros. Se ha contado con el apoyo del MAG en las tres ediciones del Programa.

CAMAGRO considera que la transferencia de tecnología hacia los empresarios es el segundo paso luego de la participación en el Programa. Después que los participantes han sido capacitados y han visitado el mercado meta tienen una idea más clara de las adaptaciones que deben realizar a sus productos. Es en esa etapa donde la transferencia de tecnología es muy importante.

#### **OTROS TIPOS DE APOYO**

El Proyecto FRUTAL ES proporcionó apoyo técnico a las empresas para preparar sus productos para Canadá, es decir formaron parte de una etapa previa a la plataforma. Prepararon a las empresas para que tengan productos que ofertar. Por ejemplo el té de limón, el jugo de limón, el aceite de limón. En la segunda plataforma a Montreal, dentro de una etapa previa a la plataforma, también se asesoró a las empresas participantes a identificar nuevos productos. Así también CENTROMYPE brindó asistencia técnica en el desarrollo de sus productos.

FOEX estuvo involucrado en el Comité Coordinador, en la selección de las empresas y en la identificación de los mecanismos de divulgación.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

IICA apoyó a las empresas con estudios de planta y de pre-factibilidad, debido a que muchas empresas quieren lanzarse a la exportación y tienen muy poca capacidad de producción, venden muy poco en el mercado local, por lo que necesitan adecuar sus empresas, ampliar sus instalaciones, conseguir crédito y financiamiento, lo cual involucra un estudio de pre-factibilidad.

### **RESPECTO AL APOORTE DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO**

Las instituciones de apoyo están satisfechas con el apoyo que han brindado al Programa. IICA, FRUTAL ES, FOEX, EXPRO, CENTROMYPE, INSAFORP, PROESA Y CAMAGRO consideran que su apoyo fue adecuado.

MAG y COEXPORT consideran que su apoyo fue limitado, debido a que no aportaron recursos financieros. GTZ también considera que apoyó de manera limitada, ya que en comparación con otras fuentes de financiamiento, estaban aportando muy poco.

### **APOYO A FUTURAS PLATAFORMAS**

La mayoría de las instituciones que han apoyado el Programa afirman que sí brindarían apoyo a una futura plataforma, aunque algunos piden ciertas condiciones:

- CAMAGRO apoyaría una siguiente plataforma si se busca nuevos participantes del programa, es decir, que en todas las plataformas participe una misma empresa.
- El MAG daría su apoyo si se les brindara un mayor seguimiento a las empresas participantes luego de su regreso de la feria.
- FOEX daría su apoyo incondicionalmente en una futura plataforma.
- FRUTAL ES podría evaluar el apoyo a una futura plataforma si se divulgaran de mejor manera los resultados que se han obtenido.
- CENTROMYPE e INSAFORP piden que se les entregue un informe de resultados para poder apoyar futuras plataformas.
- EXPRO cuenta con la capacidad y el interés para poder seguir apoyando el Programa.

---

## **3.3 PROCESOS DE EVALUACIÓN**

### **3.3.1 MECANISMOS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

El seguimiento y evaluación del Programa se realizará tanto por parte de las empresas beneficiarias como por parte de las entidades patrocinadoras. Se evalúa el desempeño de los facilitadores, capacitadores, consultores, coordinadores y de las mismas empresas.

Las entidades coordinadoras de la Plataforma son las gremiales de las empresas y las entidades patrocinadoras de la Plataforma. Están formalmente unidas a través de una carta de compromiso que destaca las funciones y roles de cada una.

Al iniciar el Programa, las empresas llenan un formulario de los cuales se extraen los datos que sirven para definir la línea base del Programa (Ver Anexo III), o situación inicial de las empresas y sus productos en el área de exportación. Al mismo tiempo, las empresas se comprometen a dar a conocer a las entidades patrocinadoras del Programa, los resultados que obtuvieron a raíz de su participación en la Plataforma (número de contactos establecidos, número de contactos negociados, aumento de los niveles de exportación). A pesar del compromiso adquirido por las empresas participantes, siempre hubo dificultad por parte de los mismos para tener acceso a la información de los resultados que obtuvieron a raíz de su participación.

Como parte de la evaluación y seguimiento en cada módulo se hizo una evaluación a través de una encuesta dirigida a los participantes. En esta evaluación se determinó la apreciación de los empresarios sobre la pertinencia de los temas, conocimientos de los expositores, aplicabilidad de lo aprendido y metodología utilizada. Como parte del proceso de sistematización se tuvo acceso a cierta cantidad de resultados de estas evaluaciones, pero a la vez en la encuesta que se les distribuyó a las empresas participantes entrevistadas se llevó a cabo una evaluación de los aspectos antes mencionados. (Los resultados se pueden observar en la Sección 4.3 EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA). El seguimiento a las capacitaciones se da a través de las tareas desarrolladas por las empresas, con la colaboración de los facilitadores.

En la etapa de validación, el consultor remite a las entidades patrocinadoras un informe de consultoría destacando las actividades realizadas. Un informe detallado, conteniendo los resultados de la consultoría, se remite a cada empresa en forma confidencial. Como

seguimiento a dicha consultoría, las empresas pueden realizar cambios en sus productos, con la asesoría del personal técnico de las entidades patrocinadoras. En la sistematización se contó con algunos de los informes de validación de las primeras dos ediciones del Programa, en donde se pudo corroborar el trabajo de los validadores. No se contó con informes de validación de la tercera plataforma a Chicago. La mayoría de los participantes de ésta última plataforma no contó con dicho informe de validación (Para información más detallada ver Sección 4.3 "EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA").

La misión comercial que se realiza y la cual incluye la exposición de los productos salvadoreños en la feria, da lugar a un informe de misión, poniendo de relieve los contactos establecidos y los hallazgos. Se entrega a las empresas y a las entidades patrocinadoras. Se contó con informes de misión o informes de viaje tanto de la primera plataforma como de la segunda plataforma proporcionados por IICA.

### **3.3.2 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTOS**

Se realizaron algunos esfuerzos de medición de impacto:

#### ***Etapas de capacitación***

- Listado de participantes a los cursos
- Tareas desarrolladas por los participantes
- Formularios de evaluación del curso de parte de los participantes

#### ***Etapas de validación***

Cada empresa recibe información en cuanto a la aceptación de sus productos y posicionamiento en comparación con la competencia en el mercado destino y esto se mediría a través del informe de validación comercial.

#### ***Etapas de mercadeo in situ:***

El impacto se mediría a través del informe de misión comercial, que contiene actividades realizadas, participantes, resultados. Se destaca principalmente:

- Listado y descripción de los productos expuestos.
- Contactos establecidos durante la feria.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

- Hallazgos de las visitas a los supermercados y otros centros de distribución.
- Reuniones realizadas con posibles socios.
- El conjunto de información recopilada a través de compradores y de las autoridades reglamentarias.

### ***Sistematización***

Es el esfuerzo más completo para medir el impacto generado por el Programa. Con la sistematización se pretende:

- Identificar indicadores que permitan evaluar el Programa “Creando Exportadores” en sus tres componentes: diseño, gestión e impacto.
- Analizar y comparar la metodología utilizada en las tres plataformas a la fecha realizada a fin de identificar las variables que han incidido en el desarrollo del Programa.
- Recopilar y capitalizar ordenadamente el conocimiento acumulado a través de diferentes etapas del Programa.
- Facilitar la transferencia de la metodología para la institucionalización del Programa.

---

## **3.4 COMUNICACIÓN**

### **3.4.1 ESTRATEGIA Y MECANISMOS DE INFORMACIÓN ENTRE ACTORES INVOLUCRADOS**

#### **DE ORGANIZADORES A PARTICIPANTES Y VICEVERSA**

Para el reclutamiento de empresas participantes se organizaron reuniones de difusión entre las posibles empresas interesadas en la Plataforma. La comunicación sigue con la capacitación y fuera de ella por medio de visitas a las empresas, llamadas telefónicas y/o correo electrónico.

#### **DE ORGANIZADORES A INSTITUCIONES DE APOYO Y DONANTES Y VICEVERSA**

Se realiza mediante reuniones, llamadas telefónicas y faxes. Todos formaban el Comité Coordinador que se reunía con frecuencia y mantuvieron siempre una comunicación fluida que garantizó la eficiencia y coherencia del proceso.

## **DE INSTITUCIONES DE APOYO A PARTICIPANTES Y VICEVERSA**

Todas las empresas participantes tuvieron el apoyo de manera indirecta de alguna institución de apoyo para participar en el Programa (El apoyo se ha dado en las tres ediciones del Programa). Y hablamos de un apoyo indirecto puesto que ninguno de los participantes recibió dinero directamente de las instituciones. Dicho apoyo consistía en financiamiento en cierto porcentaje del costo total por participante. Estos porcentajes se especifican en la Sección 2.5 “ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO” en el capítulo 2 “DISEÑO DEL PROGRAMA”. Las empresas se contactaron con dichas instituciones para reunirse y discutir sobre los requisitos que debían cumplir para optar por el financiamiento. Las instituciones aplicaron sus mecanismos de verificación de requisitos los cuales incluían visitas a las empresas.

Según las instituciones, fue adecuada la manera como se manejó la información entre participantes, organizadores e instituciones de apoyo. Se logró una excelente relación con los organizadores, y esto último es una de las grandes razones por la cual estas instituciones seguirán apoyando el programa en futuras ediciones.

## IV. IMPACTO DEL PROGRAMA

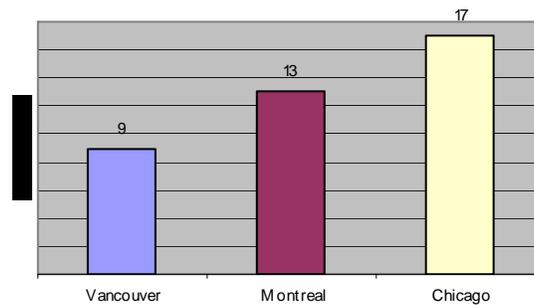
Los indicadores de impacto miden la efectividad del Programa aplicada a los distintos actores, especialmente a los participantes. A continuación, se presentan los resultados de la medición cualitativa y cuantitativa realizada a empresas participantes en el Programa Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación.

### 4.1 DATOS GENERALES

Se entrevistó a 29 empresas participantes del Programa Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación, las cuales presentaron las características que se muestran a continuación.

#### 4.1.1 PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA

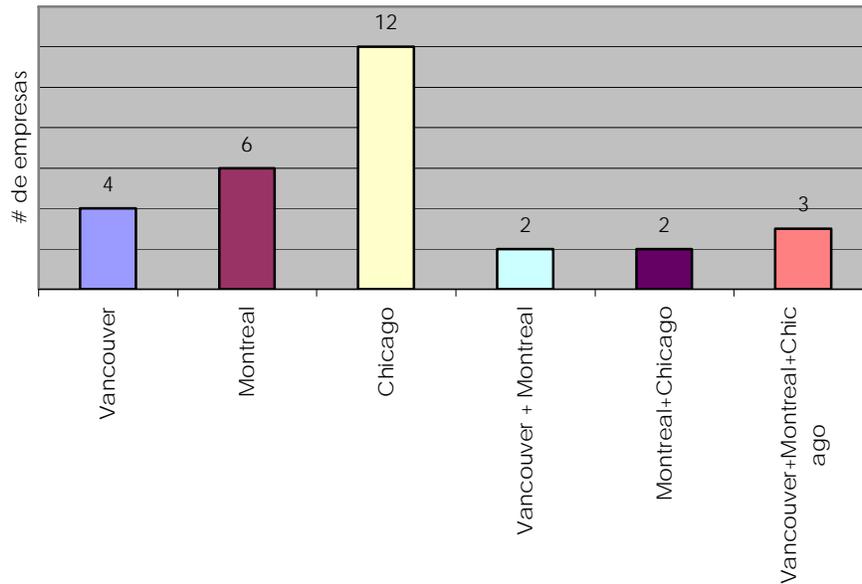
Gráfico 1: Empresas entrevistadas según plataforma de participación



De las empresas entrevistadas, 9 asistieron a la primera plataforma hacia Vancouver, 13 en la plataforma hacia Montreal y 17 en la plataforma hacia Chicago.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Gráfico 2: Empresas entrevistadas de acuerdo a la plataforma a la que asistieron (una, dos o tres plataformas)



Tomando en cuenta el número de plataformas en las que participaron las empresas, 2 empresas participaron en las dos primeras, 2 participaron en la segunda y la tercera, y 3 empresas han participado en las tres plataformas que se han realizado en El Salvador.

#### 4.1.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Para definir el tamaño de las empresas, se preguntó a los participantes en cuál categoría se consideraban a partir de sus ventas anuales, según la siguiente clasificación:

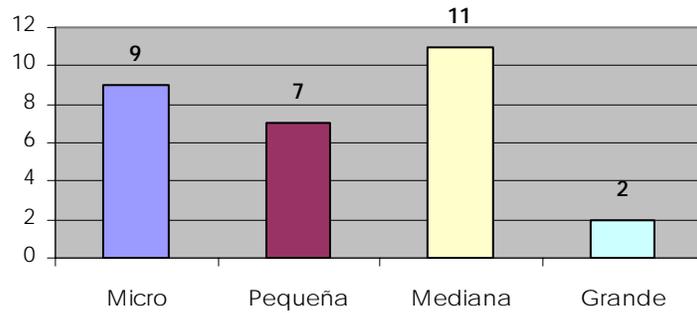
Cuadro 1: Tamaño de empresas en función de sus ventas anuales

TAMAÑO DE LA EMPRESA	VENTAS ANUALES
Micro	Menos de \$100,000
Pequeña	\$100,001 - \$750,000
Mediana	\$750,001 - \$1,500,000
Grande	Más de \$1,500,000

Fuente: CONAMYPE

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

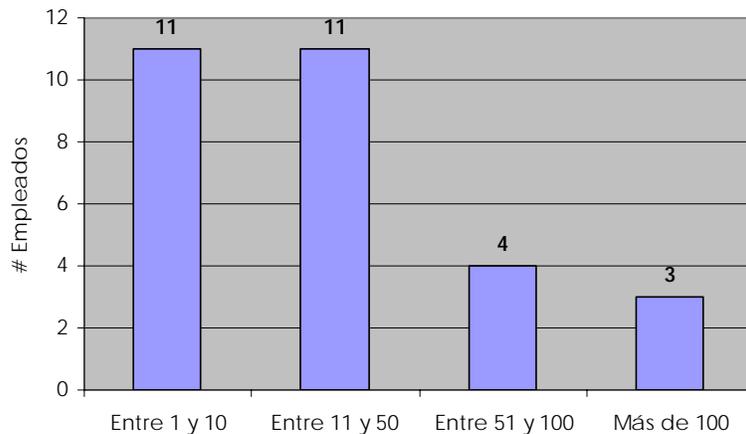
Gráfico 3: Número de empresas entrevistadas según su tamaño a partir de sus ventas anuales.



La mayoría de empresas entrevistadas se consideraron como medianas empresas (11). Sumando las micro, pequeñas y medianas empresas, nos resulta un total de 27 empresas. Solamente se entrevistaron a 2 empresas grandes.

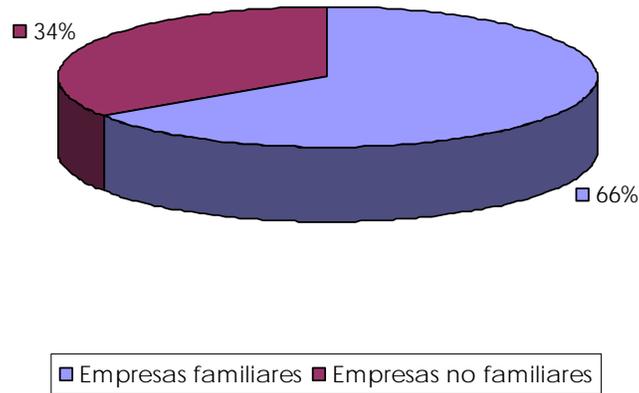
Además, se preguntó a los participantes el número de empleados en su empresa, con el objetivo de encontrar una segunda clasificación del tamaño de la empresa. Se puede comparar el gráfico siguiente con el gráfico de Clasificación de las empresas según ventas anuales. Se observa la diferencia entre las empresas que son intensivas en capital y las que son intensivas en mano de obra. Por ejemplo, podemos observar que basado en sus ventas anuales se entrevistaron a 9 microempresas, pero al utilizar la clasificación según número de empleados, se reportan 11 microempresas, lo cual nos indica que existen 2 empresas intensivas en capital.

Gráfico 4: Empresas entrevistadas según su tamaño a partir del número de empleados.



### 4.1.3 EMPRESAS FAMILIARES

Gráfico 5: Empresas familiares



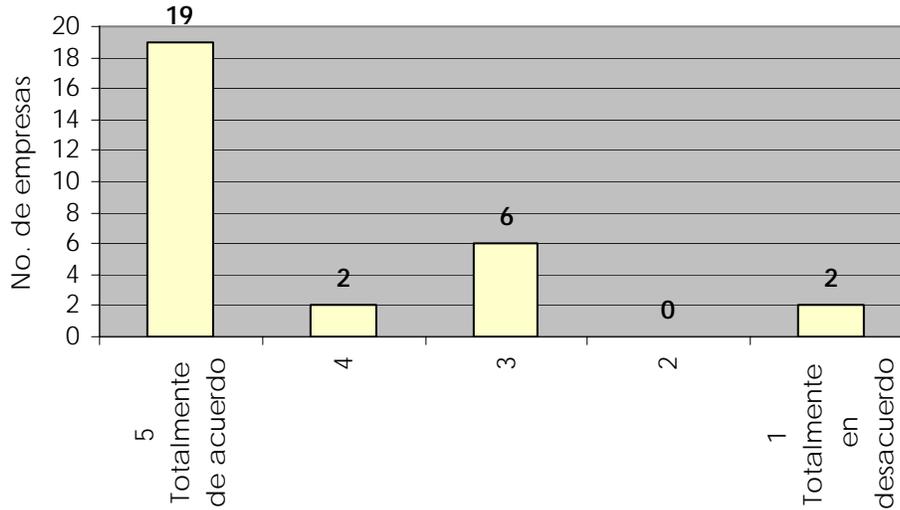
La mayoría de empresas entrevistadas resultaron ser empresas familiares, es decir, que dos o más miembros de la familia participan activamente en la administración y operación de la compañía.

### 4.1.4 CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA

La mayoría de las empresas entrevistadas manifestó que su participación en el Programa contribuyó al cumplimiento de la visión y misión de la compañía. Se utilizó una escala de 1 a 5, en la cual, el valor 5 corresponde a que la empresa está totalmente de acuerdo en que su participación en el Programa contribuyó al cumplimiento de su misión y visión; y 1 corresponde a que está totalmente en desacuerdo. En escala de 1 a 5, este aspecto tiene una nota promedio de 4.24. Es notorio que dos empresas consideraron que el programa no contribuyó en nada al cumplimiento de su misión y visión. Una de ellas es una gran empresa, y la otra es pequeña.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

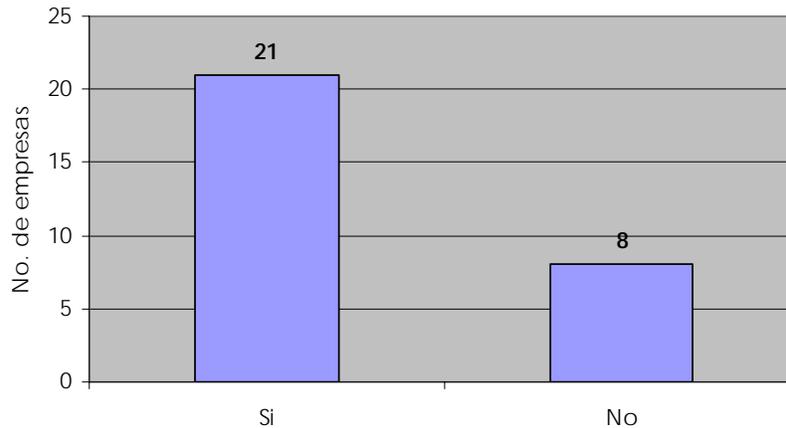
Gráfico 6: Contribución de la participación en la plataforma en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.



#### 4.1.5 POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO LOCAL

De las empresas entrevistadas, 21 de las 29 tienen productos bien posicionados en el mercado salvadoreño.

Gráfico 7: Empresas entrevistadas con posicionamiento de productos en El Salvador.

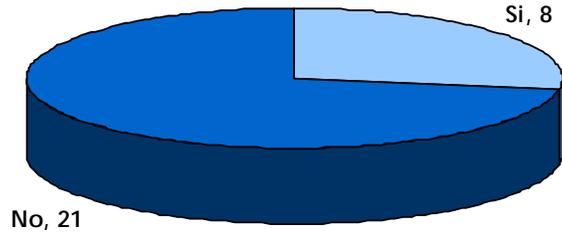


#### 4.1.6 NUEVOS PRODUCTOS

Un 72% de las empresas entrevistadas han desarrollado nuevos productos, después de su participación en el Programa.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

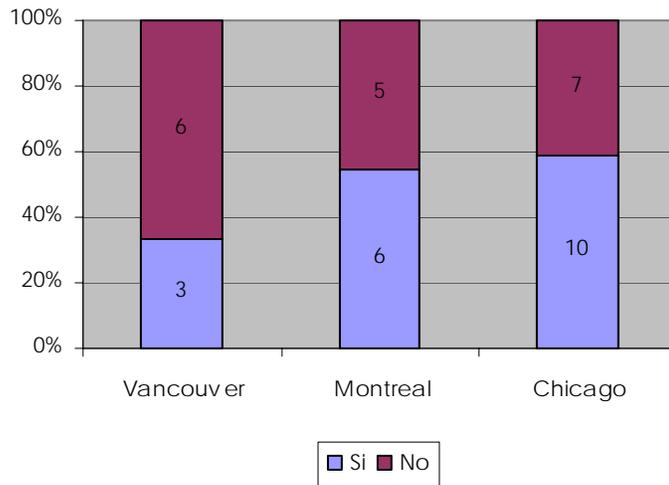
Gráfico 8: Empresas entrevistadas que han desarrollado nuevos productos debido a su participación en la Plataforma.



#### 4.1.7 PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

De las empresas entrevistadas que participaron en la primera plataforma, solamente 3 de 9 afirmaron que lograron desarrollar un plan de negocios de exportación. En la segunda plataforma fueron 6 empresas de 11, y en la tercera fueron 10 de 17.

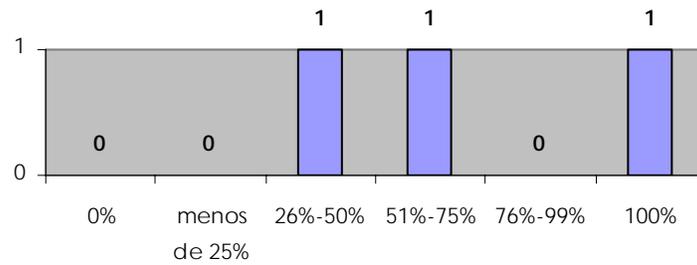
Gráfico 9: Empresas entrevistadas que han desarrollado planes de negocio de exportación.



---

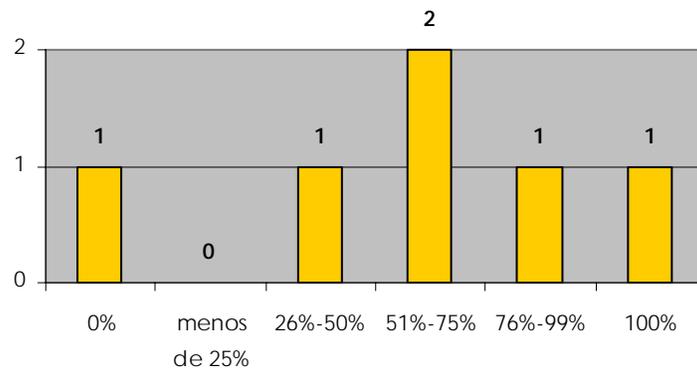
**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Gráfico 10: Nivel de implementación del plan de negocios de exportación, participantes de la plataforma hacia Vancouver.



De las 3 empresas que realizaron el plan de negocios de exportación durante la primera plataforma hacia Vancouver, 1 empresa lo logró implementar en menos de un 50%, 1 entre 51% y 75%, y 1 lo implementó en un 100%.

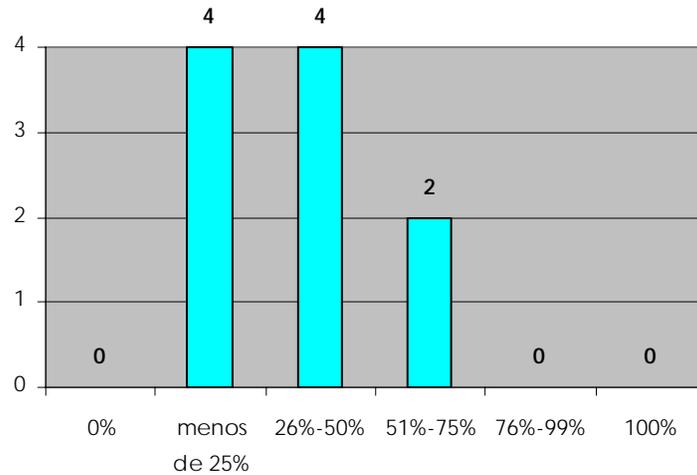
Gráfico 11: Nivel de implementación del plan de negocios de exportación, participantes de la plataforma hacia Montreal.



De las 6 empresas que realizaron su plan de negocios de exportación durante la segunda plataforma hacia Montreal, 2 lo implementaron en menos de un 50%, 3 lo realizaron entre un 51% y 99%, y 1 lo implementó en un 100%

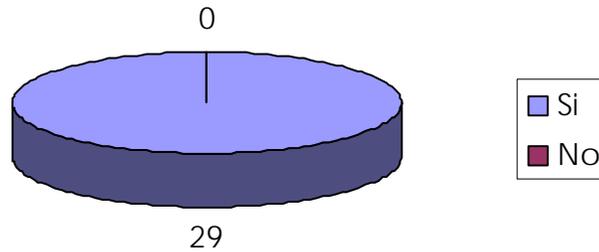
**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Gráfico 12: Nivel de implementación del plan de negocios de exportación, participantes de la plataforma hacia Chicago.



De las 10 empresas que realizaron su plan de negocios de exportación durante la tercera plataforma hacia Chicago, 4 lo implementaron en menos de un 25%, 4 entre 26% y 50%, y 2 lo implementaron entre un 51% y 75%.

Gráfico 13: Empresas entrevistadas que consideran que sus metas de exportación son realistas y alcanzables.



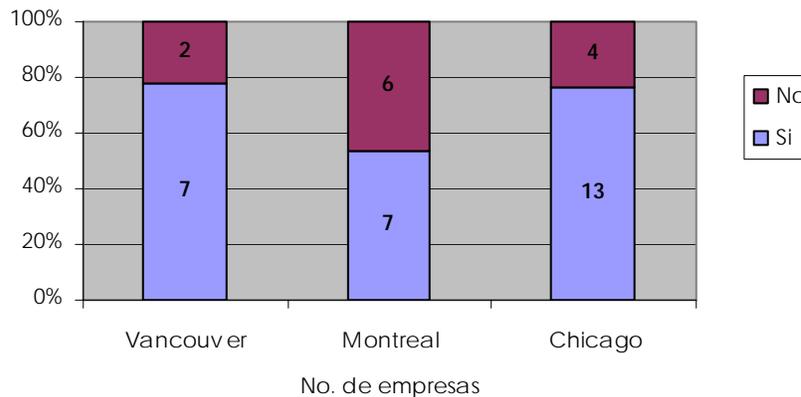
Se preguntó a las empresas si consideraban que sus metas de exportación en el corto plazo eran realistas y alcanzables. El 100% de ellas respondió que sí.

### **3.1.8 CAMBIOS EN EL DISEÑO DE PRODUCTO DEBIDO A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA**

La mayoría de las empresas participantes ha cambiado el diseño de sus productos debido a la actividad exportadora. Del total de empresas entrevistadas,

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

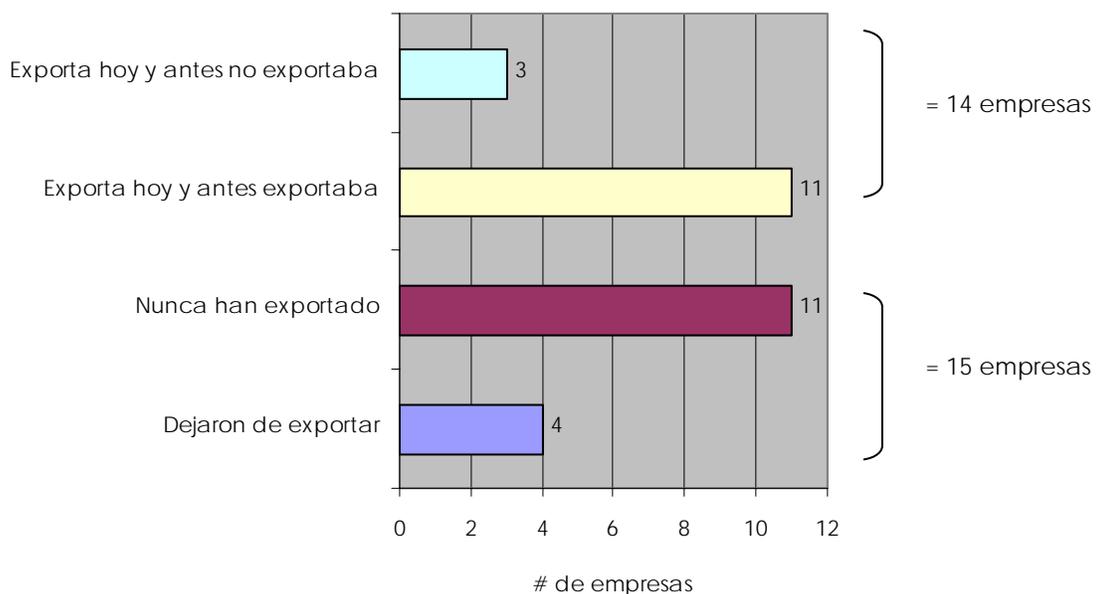
Gráfico 14: Empresas entrevistadas que han cambiado el diseño del producto debido a su actividad exportadora, según plataforma de participación



## 4.2 RESULTADOS DE EXPORTACIÓN

La siguiente información es la situación actual de las empresas, y es necesario contrastar con la información resultante del impacto de las diferentes plataformas en el accionar de las empresas, ya que algunas de las mencionadas ya exportaban previo a su participación en alguna plataforma. Algunas otras han dejado de exportar.

Gráfico 15: Resultados de exportación



De las empresas entrevistadas, 3 microempresas, 2 pequeñas, 7 medianas y 4 grandes están exportando actualmente. 15 empresas aún

no están exportando. 4 de las empresas no entrevistadas están exportando actualmente.

A continuación se presentan diferentes escenarios para demostrar el efecto e impactos del Programa. Se contrastará la situación de las empresas antes y después de su participación en las plataformas.

#### **4.2.1 EMPRESAS QUE EXPORTAN ACTUALMENTE**

##### **EMPRESAS QUE EXPORTAN ACTUALMENTE Y QUE ANTES DE SU PARTICIPACIÓN EN LA PLATAFORMA NO EXPORTABAN**

De las empresas entrevistadas, han sido 3 empresas que antes de su participación en la plataforma no exportaban, y actualmente están exportando. Ellas son:

- **Palacio S.A.**  
Participó en las plataformas a Montreal y Chicago. Es una mediana empresa, muy bien posicionada en El Salvador. Actualmente exporta alfajores y café a Estados Unidos. Anteriormente no había exportado debido a falta de capital.
- **Garmol**  
Microempresa que está exportando loroco, chiles jalapeños y semilla de paterna a Estados Unidos. Los ingresos por exportación constituyen actualmente el 90% de las ventas de esta empresa. Anteriormente no había exportado debido a que no se habían establecido como empresa. Es una empresa nueva dedicada principalmente a la exportación. Participó en la primera y segunda plataforma (Vancouver y Montreal).
- **Multipros**  
Microempresa que participó en la primera plataforma hacia Vancouver. Antes de la plataforma no había exportado debido a falta de capacitación. Actualmente exporta 200 empaques de café gourmet mensualmente, lo que representa un 15% de sus ventas totales.

##### **EMPRESAS QUE EXPORTABAN ANTES DE SU PARTICIPACIÓN EN LA PLATAFORMA Y QUE CONTINÚAN EXPORTANDO**

Antes de su participación en las plataformas, 11 empresas exportaban y actualmente siguen exportando. 1 de ellas es

---

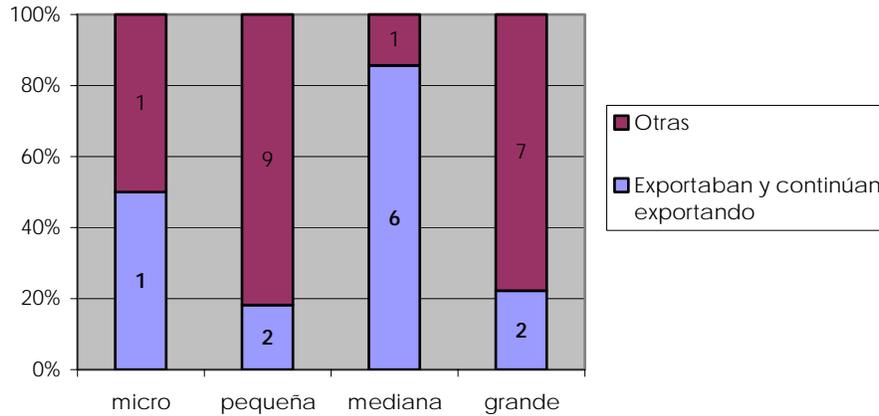
## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**

### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

microempresa, 2 son pequeñas, 6 medianas y 2 grandes. 4 empresas y una asociación, que no fueron entrevistadas, se tiene información que exportaban antes y continúan haciéndolo de una manera exitosa.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Gráfico 16. Empresas que exportaban y continúan haciéndolo, clasificadas por tamaño



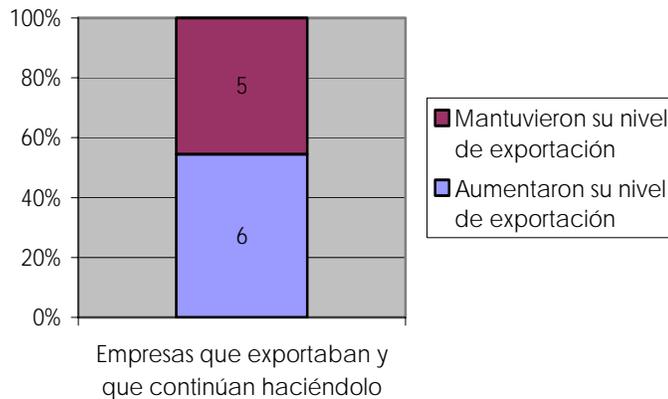
De acuerdo a la plataforma en la que participaron: 2 participaron en la plataforma a Vancouver; 2 participaron en la plataforma a Montreal; 4 en la plataforma a Chicago; 1 participó en Montreal y Chicago; y 2 participaron en las tres plataformas.

**EMPRESAS QUE MANTIENEN SU NIVEL DE EXPORTACIÓN Y EMPRESAS QUE LO AUMENTARON**

Dentro de las empresas que exportaban antes de su participación en las plataformas, y que continúan haciéndolo podemos encontrar dos categorías:

- Empresas que mantienen su nivel de exportación
- Empresas que aumentaron su nivel de exportación

Gráfico 17. Empresas que mantienen y las que aumentaron su nivel de exportación.



## **Empresas que mantuvieron su nivel de exportación**

De las 11 empresas que exportaban previo a su participación en alguna plataforma, 5 mantienen su nivel de exportación:

- **Chemimarketing**  
Microempresa participante de la plataforma a Montreal. Exporta piezas de asiento de madera, 1 contenedor de 300 piezas trimestralmente, lo cual representa el 100% de sus ingresos.
- **Aprainores**  
Pequeña empresa participante de las plataformas hacia Montreal y Chicago. Exporta 10 contenedores de semilla de marañón al año, hacia Europa.
- **Casa Bazzini**  
Mediana empresa que participó en la plataforma hacia Chicago. Desde antes de su participación en la plataforma ha exportado ajonjolí, marañón, macadamia y maní hacia México, Estados Unidos y Centro América, lo cual se mantiene.
- **Atlacatl Foods**  
Es una mediana empresa que participó en la tercera plataforma. El 100% de sus ventas provienen de la exportación de más de 200 líneas de productos (75% productos congelados, 25% otros productos). Su volumen de exportación se ha mantenido en los últimos años en 350 mil libras mensuales.
- **COEXA**  
Mediana empresa que participó en la tercera plataforma. Exporta harina de maíz precocida, frijol rojo deshidratado y en grano, harinas y refrescos, encurtidos, condimentos y especias y pacaya, todos hacia Estados Unidos. Sus exportaciones representan un 50% de sus ingresos totales.

## **Empresas que aumentaron su nivel de exportación**

6 empresas aumentaron su nivel de exportación después de su participación en las plataformas. Se sabe por los informes de evaluación de las plataformas, que adicionalmente hay 3 empresas, que no fueron entrevistadas, que aumentaron su exportación. Sin embargo a continuación solo se detalla la información sobre las empresas entrevistadas :

- **Don Álvaro**  
Es una pequeña empresa participante de la tercera plataforma. Exportaba anualmente 350 mil botellas de miel hacia Europa y Centro América. Actualmente exporta 450 mil botellas al año.
  
- **HealthCo**  
Es una empresa mediana que participó en las tres plataformas. Exporta miel hacia España, Alemania, México, Japón y Estados Unidos. Aunque los ingresos por exportación representan un 30% de sus ventas, la empresa ha crecido, por lo que en términos de volumen han aumentado sus exportaciones.
  
- **PROESAL**  
Es una mediana empresa que ha participado en las tres plataformas. Exporta con cierta irregularidad horchata de morro, horchata con leche, chocolate, cebada, entre otros. Antes de su participación en las plataformas recibía pedidos de Guatemala y México. Actualmente envía esporádicamente 5000 libras de horchata y otros productos a Vancouver y Miami. Sus exportaciones representan un 2% de sus ventas totales.
  
- **VALPER**  
Mediana empresa que participó en la plataforma hacia Montreal. Exportaba 120 mil cajas de 10 libras hacia Holanda, Alemania, Suiza, Inglaterra, Bélgica, Francia y Estados Unidos. Actualmente sigue exportando a Canadá y a los destinos anteriores, con un posicionamiento muy bueno en los mercados meta. Sus exportaciones representan un 80% de sus ingresos totales.
  
- **Del Tropic Foods**  
Es una gran empresa, participó en la primera plataforma. Está exportando okra y frijol vigna hacia la etnia afroamericana de Estados Unidos (Georgia, Tennessee, Atlanta, Carolina del Norte y Alabama) lo cual representó, desde antes de su participación en la plataforma, el 100% de sus ventas (80% y 20% respectivamente por producto; 240 y 60 contenedores al año). Para 2004, han experimentado un aumento en pedidos del 33%.
  
- **Arrocera San Francisco**  
Gran empresa, participante de la plataforma hacia Vancouver. Antes de su participación en la plataforma exportaban un aproximado de 8 contenedores al mes hacia Estados Unidos, de diferentes productos, entre arroz (en más de 8 variedades), frijoles, galletas, entre otros. Actualmente exportan un aproximado de 30

---

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**

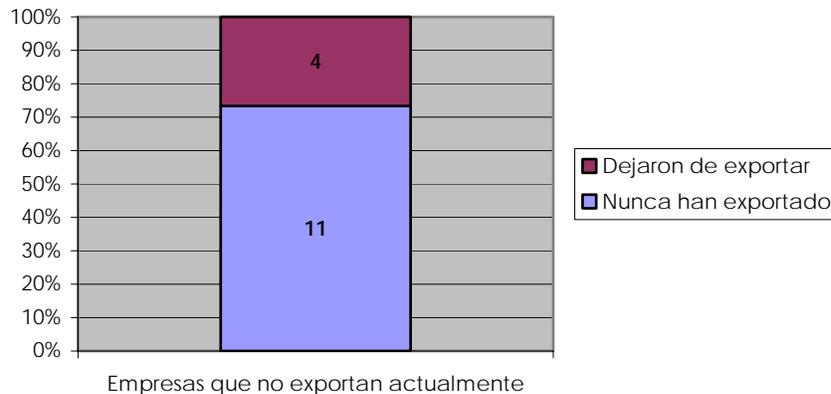
### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

contenedores mensualmente, de frijoles, arroz, galletas, productos enlatados, sopas, entre otros. Tienen un centro de distribución en Nueva York y Los Ángeles, desde donde distribuyen sus productos hacia Estados Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica.

## 4.2.2 EMPRESAS QUE NO EXPORTAN ACTUALMENTE

Existen 15 empresas que actualmente no están exportando. 11 de ellas nunca han exportado y 4 exportaban antes de su participación en el Programa, pero dejaron de hacerlo.

Gráfico 18. Empresas que no exportaban antes ni después de la plataforma y las que dejaron de exportar.



### EMPRESAS QUE NUNCA HAN EXPORTADO

11 empresas de las entrevistadas no exportaban antes de su participación en las plataformas y actualmente tampoco están exportando. 1 de ellas ha participado en la primera plataforma, 4 han participado en la segunda, 4 han participado en la tercera plataforma, y una ha participado en la primera y la segunda.

Las razones por las que antes de su participación en las plataformas no habían exportado se detallan a continuación:

- Falta de capital (2) (ES Company, Zeloza)
- Falta de capacidad para exportar/capacidad de producción limitada (3) (Propapaya, Parma, Tecnoaqua)
- Se estaban preparando para exportar (3) (Frutos del Sol, Naranjales, CANADES)
- Satisfacción con los ingresos generados por el mercado local (1) (Propapaya)
- Empresa o productos nuevos (2) (G&G Factible, Biocientífica)

Después de su participación en la plataforma, las empresas no han exportado debido a lo siguiente:

Después de la primera plataforma (Vancouver):

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

- Falta de orientación (1) (ES Company)

Después de la segunda plataforma (Montreal):

- Los compradores en el mercado destino demandan mucho más volumen del que puedo producir / capacidad de producción limitada (2) (Tecnoaqua, Propapaya)
- No ha habido contratos. Están a la espera de respuestas de los contactos realizados en la feria (1) (Zeloza)
- Se están preparando para exportar. (1) (CANADES)

Después de la primera y segunda plataforma (Vancouver y Montreal):

- Se están preparando para exportar. (1) (Naranjales)

Después de la tercera plataforma (Chicago):

- Se están preparando para exportar (2) (Parma, Biocientífica)
- Se necesita tiempo para formalizar acuerdos y contratos (2) (Frutos del Sol, G&G Factible)
- Difícil registro de marcas (1) (Cherry)

### **EMPRESAS QUE DEJARON DE EXPORTAR**

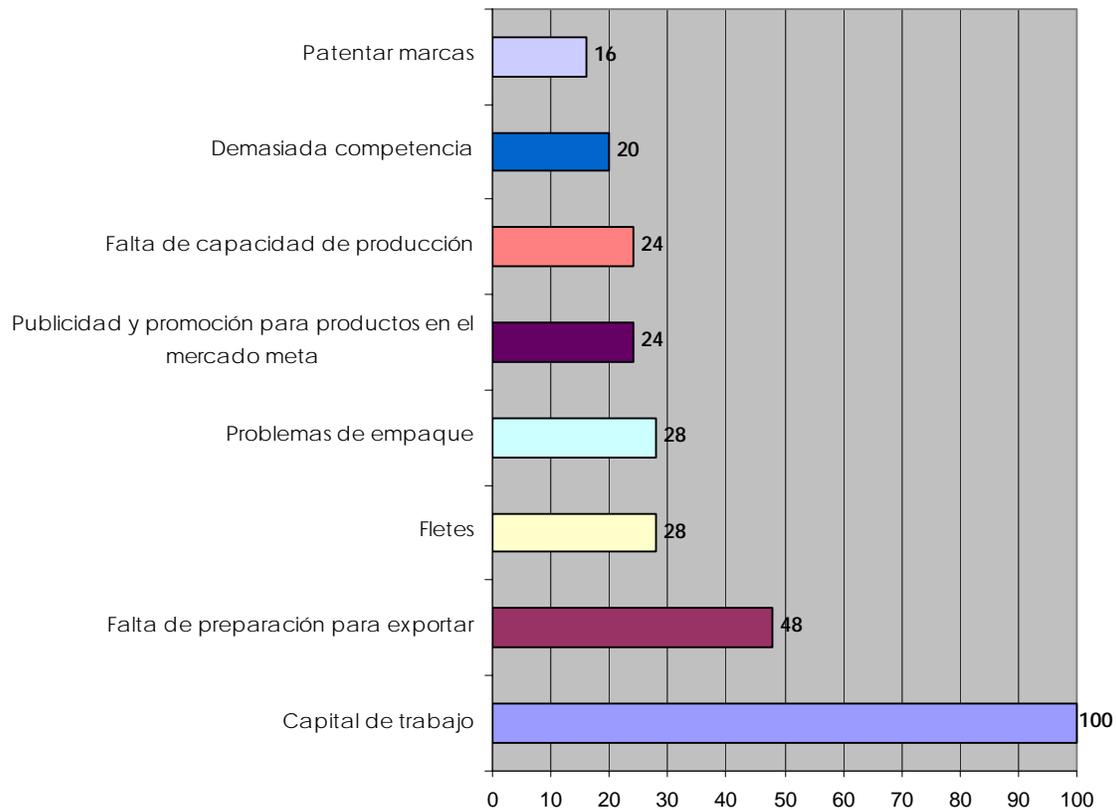
4 empresas entrevistadas manifestaron que antes de su participación en las plataformas sí exportaban, pero posteriormente a su participación ya no exportan. Estas empresas participaron todas en la tercera plataforma, a excepción de una que participó en las tres plataformas. Dos de ellas son medianas empresas, una microempresa y una pequeña empresa.

Las causas por las que no han exportado se detallan a continuación:

Falta de capital (1) (Klean Chemicals)  
Aranceles muy altos (1) (Droguería Hermel)  
Falta de una marca (1) (Crio Inversiones)  
Se están preparando (1) (INDISA)

### 4.2.3 OBSTÁCULOS PARA EXPORTAR

Gráfico 19: Obstáculos para exportar según las empresas entrevistadas.



Para analizar los obstáculos principales que enfrentan las empresas para poder exportar se preguntó a los empresarios cuáles son los principales obstáculos que han encontrado al exportar sus productos. Podían mencionar tres obstáculos, por lo que las respuestas se categorizaron, asignándoles un valor de 3 si lo habían mencionado como primer problema principal, 2 si era el segundo, y 1 si era el primero. Luego se calculó la suma de cada categoría y se transformaron en una escala de 1 a 100.

Como obstáculo principal, es decir, el índice 100, se encuentra la falta de capital de trabajo. Luego se encuentra la falta de preparación para exportar.

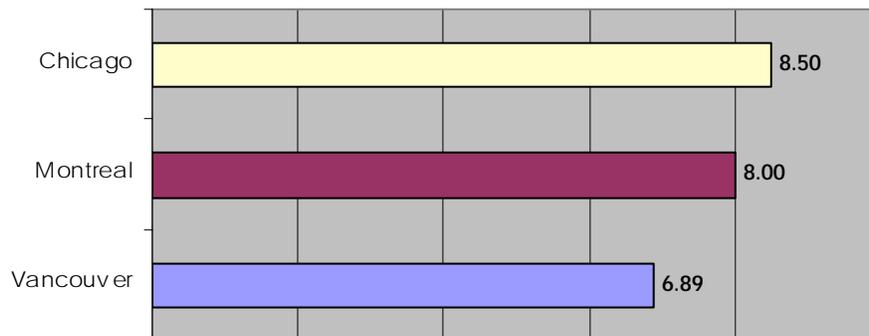
Se puede observar en el cuadro que la mayoría de los problemas son internos de las empresas, es decir, son áreas en las que la empresa puede tener influencia: preparación empresarial, empaque, marcas, etc.

### 4.3 EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

Para evaluar de manera general el Programa Creando Exportadores: Plataforma para la exportación, se pidió a los entrevistados que asignaran una nota entre 1 y 10 a cada etapa del programa: Capacitación, Validación y Mercadeo in situ. Dentro de cada etapa existen varios aspectos que fueron evaluados. Así también se pidió a los entrevistados que asignaran una nota al Programa en general. A continuación se presenta un cuadro resumen con los resultados.

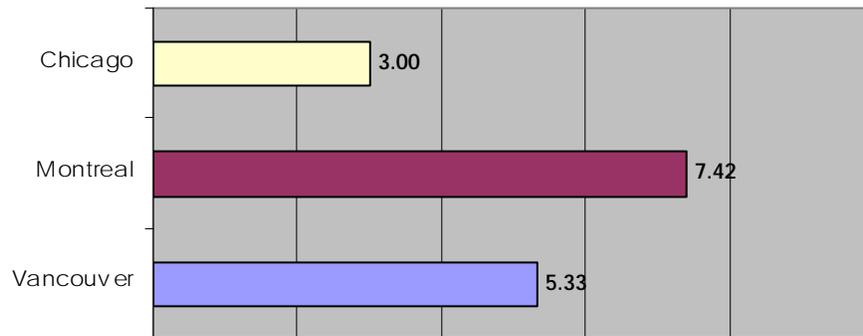
■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

Gráfico 20: Evaluación general de la etapa de Capacitación



**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Gráfico 21: Evaluación general de la etapa de Validación



■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

La etapa de validación de Vancouver, y en especial la de Chicago se considerarían "reprobadas" al obtener un promedio de 5.33 y 3.0 respectivamente.

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

Gráfico 22: Evaluación general de la etapa de Mercadeo in situ

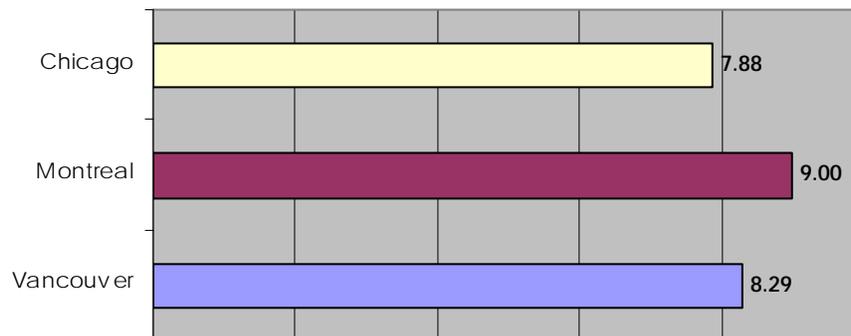
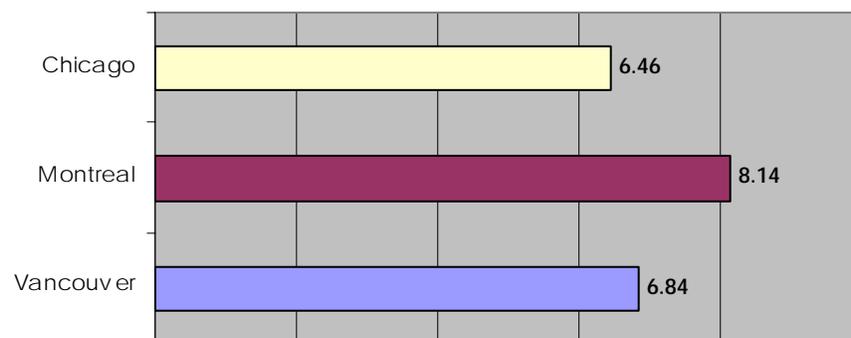


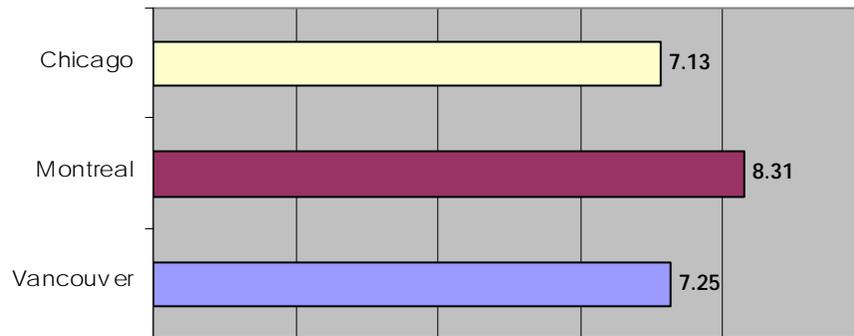
Gráfico 23: Promedio General según plataforma



---

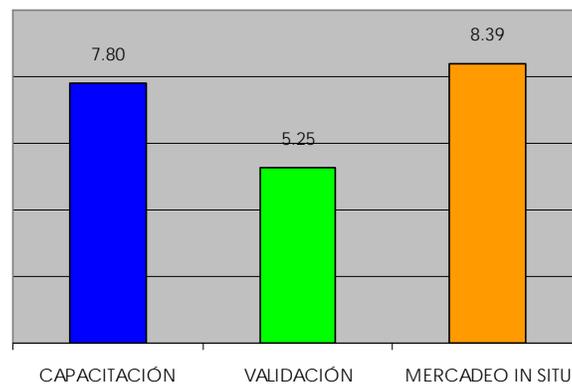
**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Gráfico 24: Evaluación general del programa



La plataforma que mejor fue evaluada fue la plataforma hacia Montreal, y la menor nota en promedio fue asignada a la plataforma hacia Chicago. Es interesante observar que la evaluación general realizada por los participantes es una nota mayor que el promedio simple de su evaluación de cada una de las etapas.

Gráfico 25: Promedio de las evaluaciones generales, según etapa del programa



Con respecto a las etapas del Programa, en general, el mercadeo in situ tiene la mayor calificación, y la etapa de validación tiene la menor.

En los siguientes apartados se presenta la evaluación de los diferentes aspectos dentro de cada etapa del Programa, según plataforma.

### 4.3.1 ETAPA DE CAPACITACIÓN

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de los participantes hacia la etapa de capacitación. Cada uno de los aspectos fue evaluado en escala de 1 a 10, y el resultado que se muestra a continuación es el promedio simple de dichas notas. En el anexo 4 se encuentra una tabla detallando las medidas de tendencia central de

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

cada categoría (promedio, mediana y moda), así como también las notas mínimas y máximas.

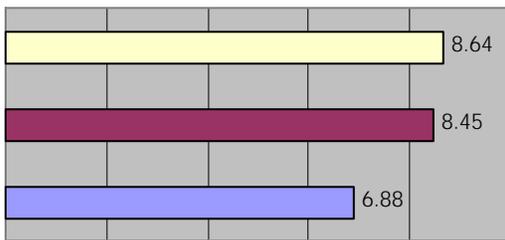
**OBJETIVOS Y METAS**

El promedio de los aspectos relacionados con objetivos y metas del Programa es de **8.30**

Gráfico 26: Evaluación de los objetivos y metas de la etapa de Capacitación



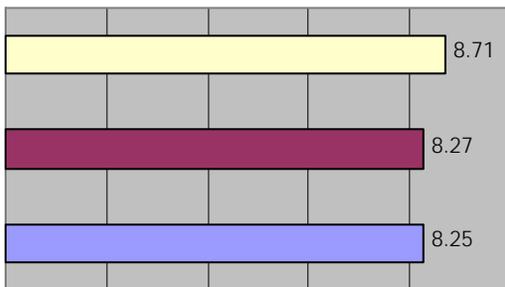
¿Logró el objetivo que se propuso al inicio?



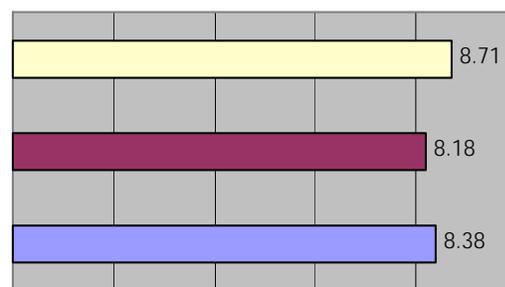
¿El contenido desarrollado ayudó al logro de objetivos?



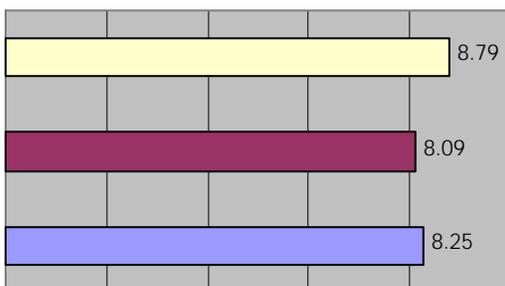
Contenido de los cuadernos



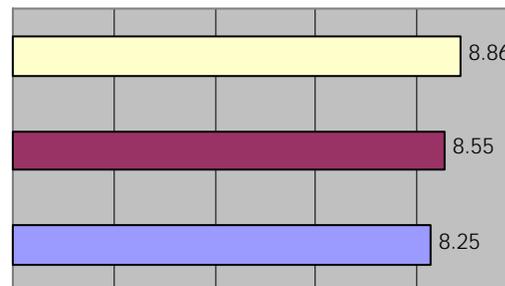
Profundidad de los temas



Facilidad de lectura



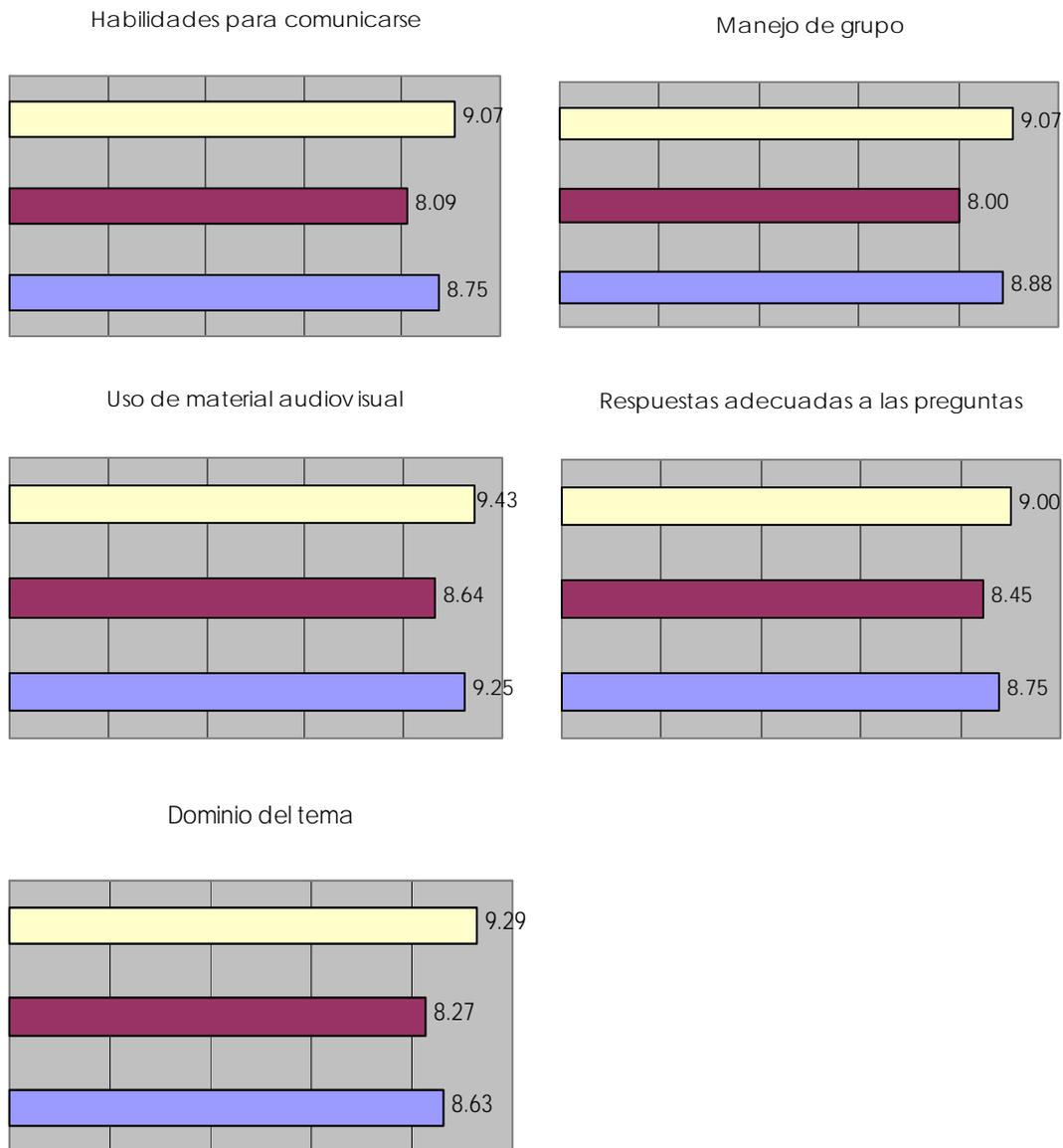
Utilidad para la empresa



## FACILITADORES

En general, la nota promedio de los facilitadores fue de **8.77**.

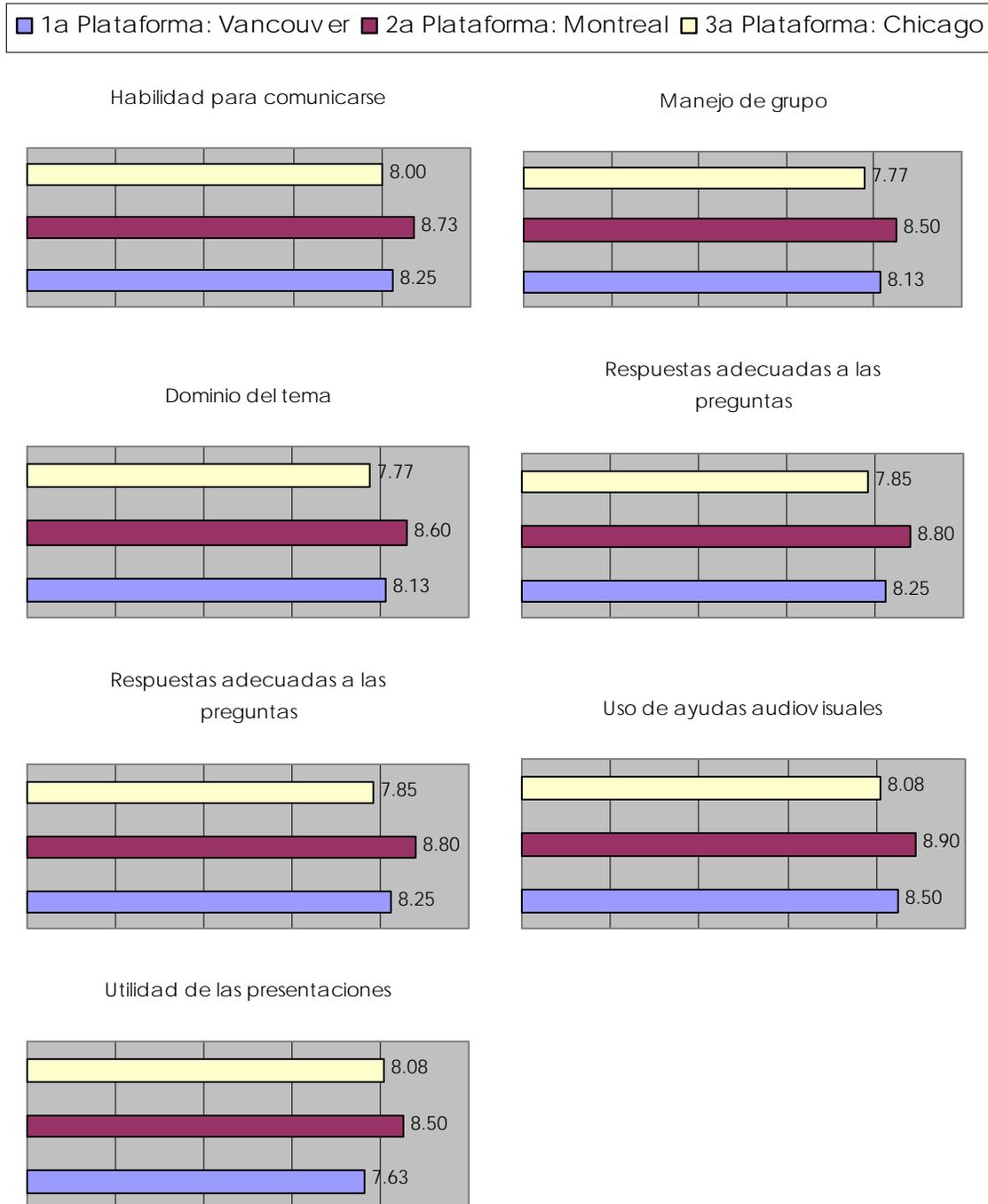
Gráfico 27: Evaluación de los facilitadores de la etapa de Capacitación



## CONFERENCISTAS

En general, la nota promedio de los conferencistas fue de **8.25**.

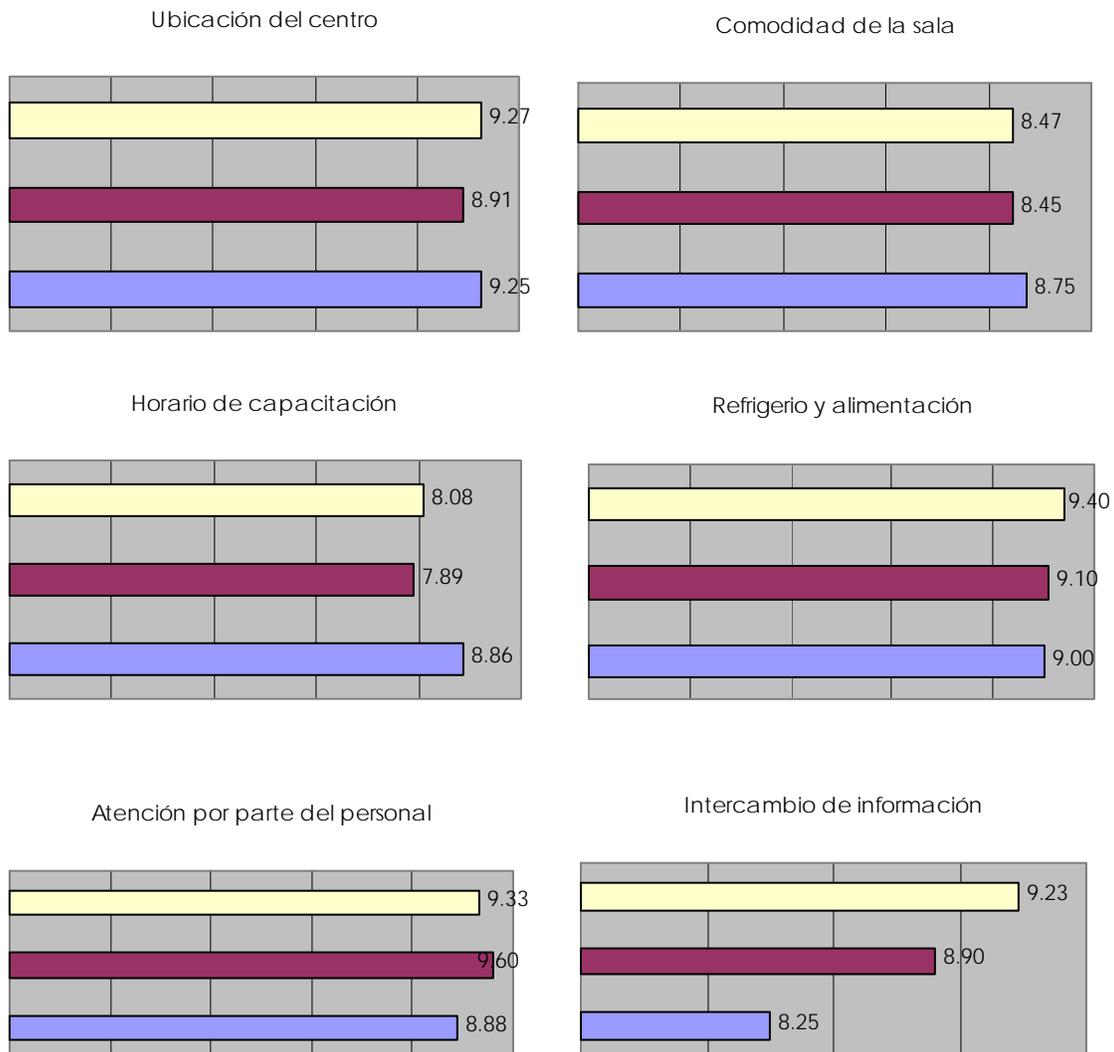
Gráfico 28: Evaluación de los conferencistas invitados de la etapa de Capacitación



## ORGANIZACIÓN

La organización del programa tuvo en general un promedio de **8.87**.

Gráfico 29: Evaluación de la organización de la etapa de Capacitación



## COMENTARIOS GENERALES

Entre los comentarios más repetidos para la etapa de capacitación se encuentra el hecho de que los módulos son bastante teóricos. Según los participantes, la capacitación debería ser más práctica, brindando información relevante para poder exportar: impuestos, registros, restricciones, técnicas de negociación, etc.

A continuación se presenta algunos de los comentarios que hicieron los empresarios con respecto a la etapa de capacitación. Los comentarios que aparecen con (\*) han sido comunes en más de una plataforma.

### **1ª Plataforma hacia Vancouver**

- La capacitación debe ser más práctica y aplicada a nuestra realidad. (\*)
- La plataforma debe enfocarse a empresas que están comenzando con su actividad exportadora
- Hubo desorganización en esta etapa, ya que algunos conferencistas no se presentaban.
- Se debe hacer énfasis en brindar la información relevante que las empresas necesitan para exportar: registro de productos, trámites necesarios, requisitos fitosanitarios, entre otros.
- Antes de incluir a una empresa en la plataforma, se debe investigar si cuenta con capacidad de producción suficiente para exportar.
- La información que se brinde en la capacitación debe estar acorde con la feria a la que se va a visitar.
- La capacitación no fue de mi total agrado ya que no se llegó a nada concreto.
- El nivel de la capacitación fue muy básico.
- Demasiada heterogeneidad en las empresas participantes. El grupo que participe en la capacitación debería ser de un solo sector.

### **2ª Plataforma hacia Montreal**

- La capacitación es muy teórica. Debe ser más práctica y enfocada a la realidad nacional. (\*)
- La capacitación debería realizarse en instalaciones más ventiladas y cómodas.
- Este es uno de los mejores esfuerzos que está haciendo el IICA
- Se debería exigir puntualidad a los participantes
- Las facilitadoras no tienen mucha experiencia
- Los módulos son muy generales

### **3ª Plataforma hacia Chicago**

- Las facilitadoras deben enfocarse a hacer la capacitación más práctica. (\*)
- Las facilitadoras realizan demasiado trabajo. Necesitan apoyo.

---

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA

### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

- La capacitación fue excelente. La información brindada fue muy buena y concreta.
- Los cuadernos de la capacitación eran muy técnicos y extensos. Deberían simplificarse. (\*)
- Debería condensarse la capacitación en menos tiempo.
- La capacitación debería enfocarse más en hablar sobre la preparación para la feria y el mercado destino.
- Los conferencistas invitados fueron muy amenos.
- Valioso contenido, y cumplía con el propósito de la empresa. Fácil de entender. Los facilitadores conocían el contenido y cumplieron con sus respuestas.
- Personas con mayor experiencia en exportación deberían de facilitar este programa. (\*)
- Las facilitadoras fueron muy abiertas y sabían responder.
- El contenido, las dinámicas y casos prácticos fueron excelentes.
- La capacitación es buena, pero necesito hacer contactos.
- Debería hacerse un simulacro de un evento de comercialización.
- Se deberían invitar a las compañías que han participado antes en el Programa para que colaboren y cuenten su experiencia.
- El programa de capacitación fue muy básico.
- Fue demasiado corto el tiempo en el cual se quiso dar toda la capacitación, 6 meses son los adecuados para asimilar toda la información.
- Deberían brindarnos más información necesaria para exportar, como información arancelaria, por ejemplo. (\*)
- Hubo *tips* muy importantes y que fueron de mucho provecho.
- Se debe enseñar a los empresarios a negociar.

#### 4.3.2 ETAPA DE VALIDACIÓN

La etapa de validación en general fue la etapa con menor nota en la evaluación general. Esta tendencia se observa también en algunos aspectos específicos que se muestran a continuación.

#### OBJETIVOS

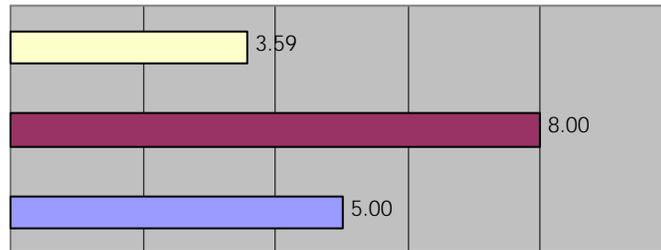
Con respecto a los objetivos de la etapa de validación, la plataforma hacia Chicago se “reprueba” en este aspecto. En promedio, los aspectos relacionados con los objetivos del Programa tienen una nota de **5.56**.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

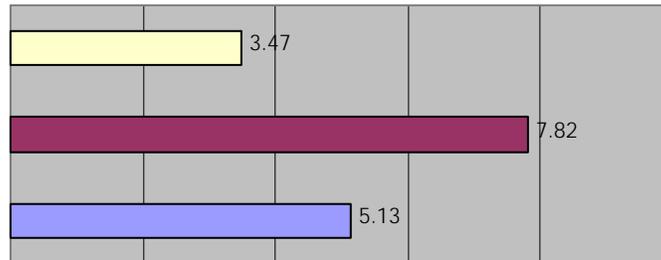
Gráfico 30: Evaluación de los objetivos de la etapa de Validación

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

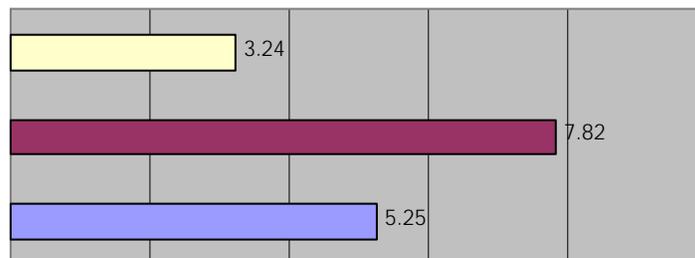
Con la ayuda de los validadores, pudo determinar la posible aceptación de sus productos en el mercado meta?



¿Pudo identificar las adaptaciones necesarias para cumplir con las normas existentes y con los gustos y preferencias de los consumidores meta?

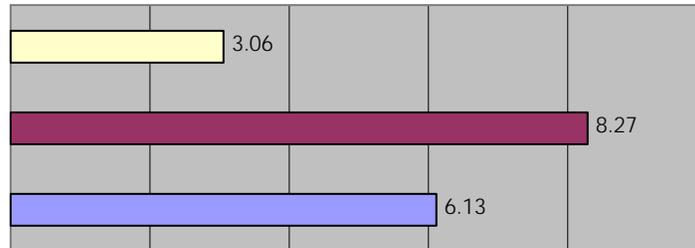


¿Conoció productos de la competencia?



**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

¿Identificó el interés de posibles compradores de su producto en el mercado meta?



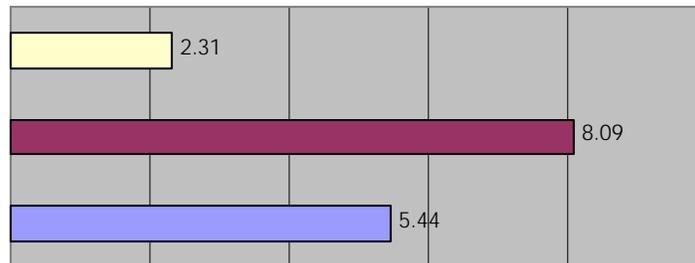
**INFORME DE VALIDACIÓN**

Con respecto al Informe de Validación se evaluaron diferentes aspectos, los cuales confirman la baja calificación de esta etapa. El promedio de los aspectos relacionados con el Informe de Validación es de **5.20**.

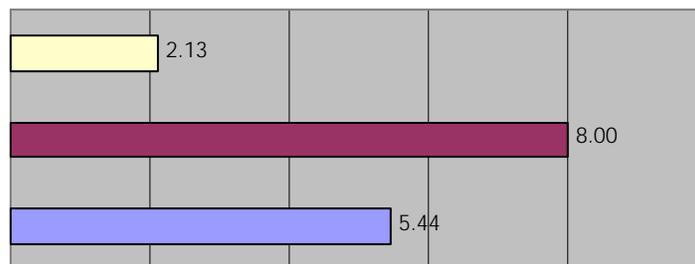
Gráfico 31: Evaluación del Informe de Validación



Contenido del informe

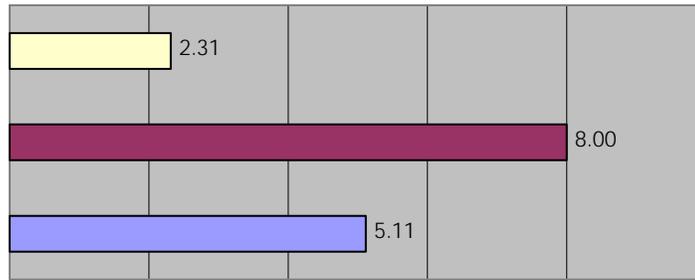


Profundidad de los temas



**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Utilidad para la empresa



**CONTACTOS IDENTIFICADOS EN LA ETAPA DE VALIDACIÓN**

Durante la etapa de Validación, se realizaron algunos contactos con empresas del grupo meta. A continuación los resultados:

Gráfico 32: Los compradores identificados por medio de la validación ¿fueron acordes con sus objetivos de exportación?

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

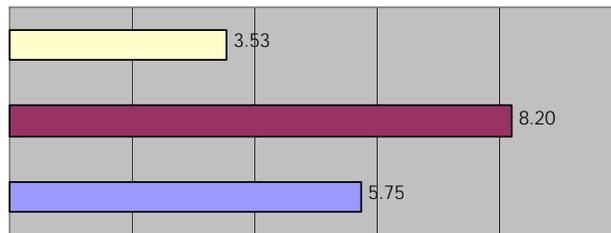
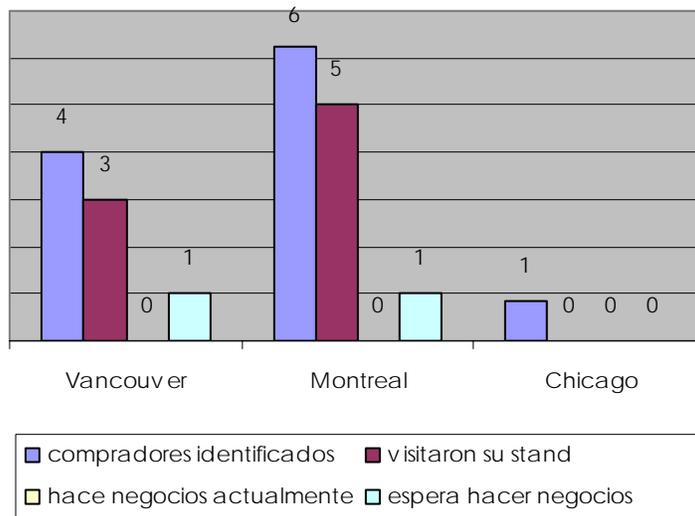


Gráfico 33: ¿Contactos identificados por medio de la validación? (Número de contactos promedio)



---

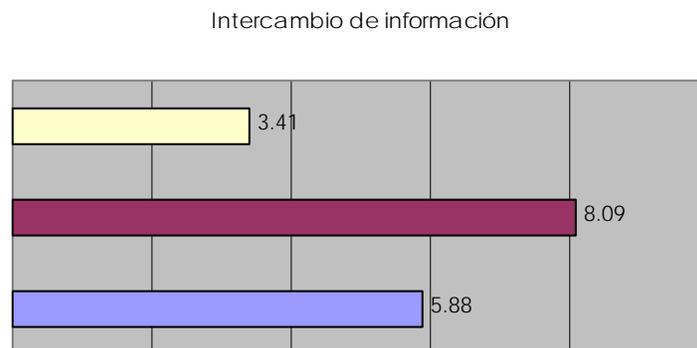
**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

A los entrevistados se les preguntó ¿Cuántos compradores interesados en su producto se identificaron por medio de la validación? En la primera plataforma, en promedio, se identificaron 4 contactos; en la segunda, 6; y en la tercera 1. Luego se preguntó cuántos de esos contactos habían visitado su stand. De los identificados en la primera, en promedio, 3 visitaron el stand; en la segunda plataforma, 5; y en la tercera plataforma 0. Posteriormente se preguntó con cuáles contactos se hacían negocios actualmente. En promedio, con cero empresas se están haciendo negocios actualmente. Solamente una empresa participante de la primera, segunda y tercera plataforma (PROESAL) se encuentra haciendo negocios con una de las empresas identificadas en el Informe de Validación. La esperanza de hacer negocios con dichas empresas es también cercana a cero en casi todas las plataformas, especialmente en la plataforma hacia Chicago.

### INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Durante la etapa de Validación, se realizaron algunos contactos con empresas del grupo meta. A continuación los resultados:

Gráfico 34: Los compradores identificados por medio de la validación ¿fueron acordes con sus objetivos de exportación?



### COMENTARIOS GENERALES

La etapa de validación, en general, causó cierto descontento con algunos participantes. A pesar que algunas empresas aprovecharon muy bien el informe de validación y sus recomendaciones, la mayoría no vio cumplidas sus expectativas. En la tercera plataforma el descontento se incrementó, mencionando falta de profesionalismo de los validadores.

Algunas de estas empresas informaron que no recibieron informe de validación.

A continuación se encuentra un extracto de los comentarios correspondientes a esta etapa de validación. (Los comentarios que tienen (\*) han sido relevantes en más de una plataforma).

### **1ª Plataforma hacia Vancouver**

- Los contactos que brindó el validador no fueron de mayor utilidad, ya que dichos contactos no se relacionaban con nuestra actividad de negocio.
- Debe realizarse un monitoreo del trabajo de los validadores.
- La validación fue muy deficiente y no identificó contactos idóneos.
- Los validadores hicieron buenas sugerencias en el empaque.

### **2ª Plataforma hacia Montreal**

- Los validadores deben ser personas más preparadas y con experiencia.
- El validador es inmaduro, joven e inexperto. Trató mal a las personas.
- No hubo mayor grado de comunicación entre el validador y la empresa.
- El informe de validación fue deficiente. Las recomendaciones fueron pobres. (\*)

### **3ª Plataforma hacia Chicago**

- La etapa de validación en la tercera plataforma a Chicago tiene una nota promedio de 3.00. Algunos de los comentarios se presentan a continuación:
- La comunicación entre el validador y la empresa fue mínima. (\*)
- Deberían realizarse presentaciones de avance del informe de validación.
- No se recibió informe de validación.
- Es notoria la diferencia entre la consultoría de validación de las dos primeras plataformas, comparada con la tercera. En esta plataforma no recibí informe de validación.
- La labor del IICA en las dos primeras plataformas fue excelente. Se ha observado gran diferencia en esta última plataforma.
- El validador sólo visitó la empresa una vez, y no estudió toda nuestra línea de productos. Sólo validó los productos que a él le interesaron.

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA

### CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

- El validador no brindó recomendaciones ni contactos.
- Los validadores no vieron más allá del empaque. No sugirieron los distribuidores que prometieron. (\*)
- Los validadores deben ser más profesionales y experimentados. (\*)
- El validador no asistió a la feria.
- El reporte de validación debería ser más completo. Debería incluir información detallada sobre posibles distribuidores, aceptación en el mercado meta, etc.

#### 4.3.3 ETAPA DE MERCADEO IN SITU

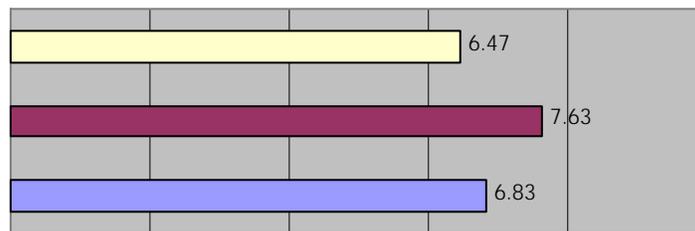
##### OBJETIVOS Y METAS

Los aspectos relacionados con los objetivos y metas de la etapa de Mercadeo in Situ tienen una nota promedio de **7.80**. A continuación los resultados específicos:

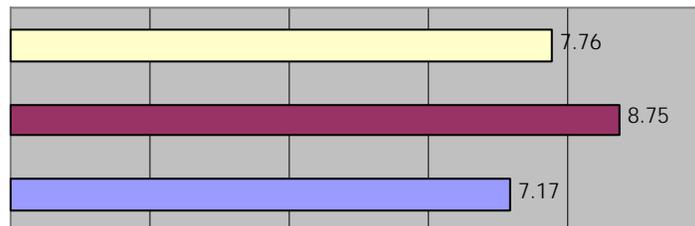
Gráfico 35: Evaluación de los objetivos y metas de la etapa de mercadeo in situ

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

¿Conoció nuevas tendencias de consumo en el mercado meta?



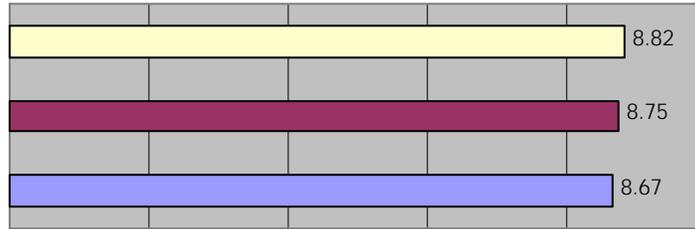
¿Identificó y estudio la competencia de sus productos en el mercado meta?



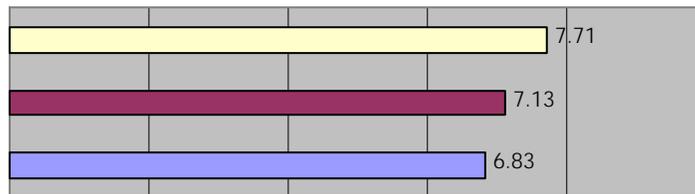
**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

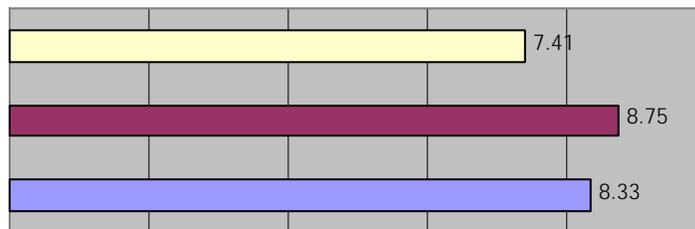
¿Conoció oportunidades de mercado para su producto?



¿Conoció nuevas tecnologías de proceso, empaque y/o etiquetado utilizados en la producción de otros países?



¿Estableció contactos para la comercialización de sus productos?



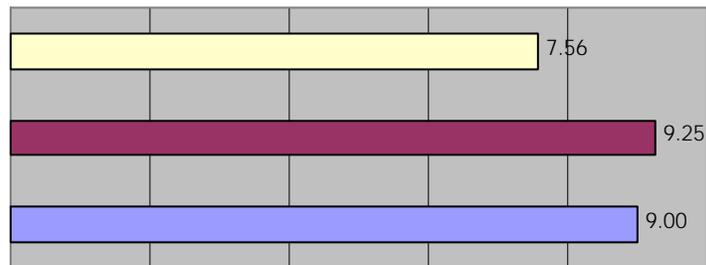
## LOGÍSTICA

Los aspectos relacionados con la logística de la etapa de Mercadeo in Situ tienen una nota promedio de **7.56**. A continuación los resultados específicos:

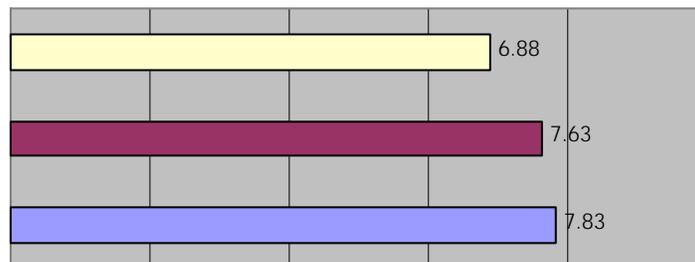
Gráfico 36: Evaluación de la logística de la etapa de mercadeo in situ

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago

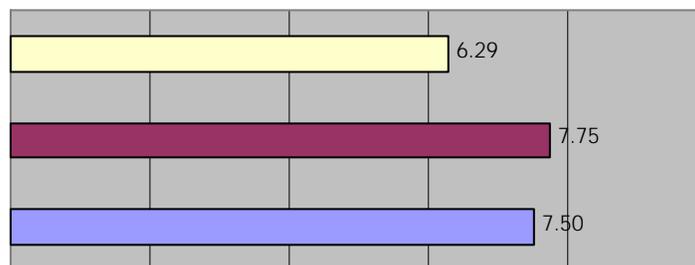
Envío de muestras



Montaje del stand



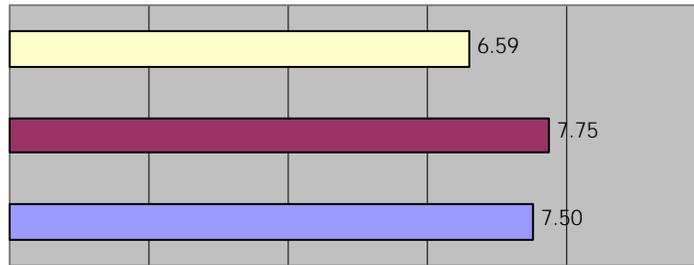
Diseño del stand



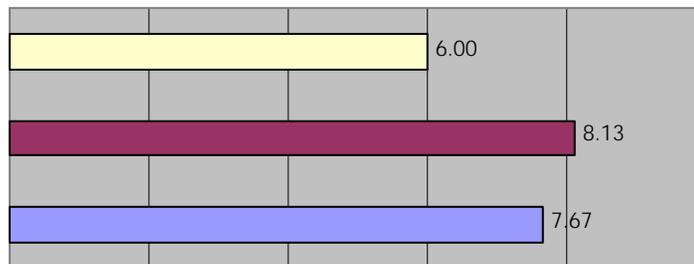
---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

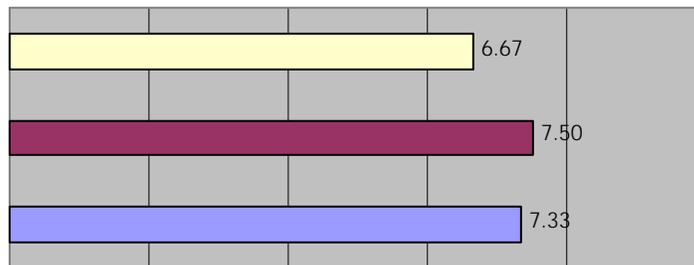
Tamaño del stand



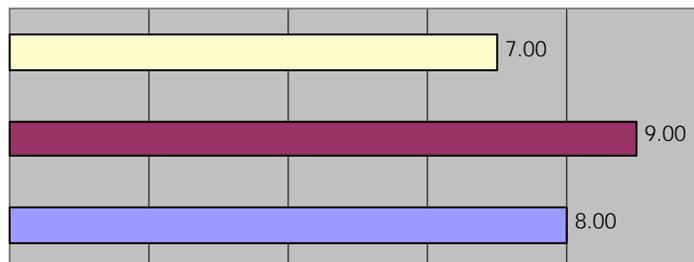
Ubicación del stand



Servicio de traducción



Servicio de refrigeración de muestras

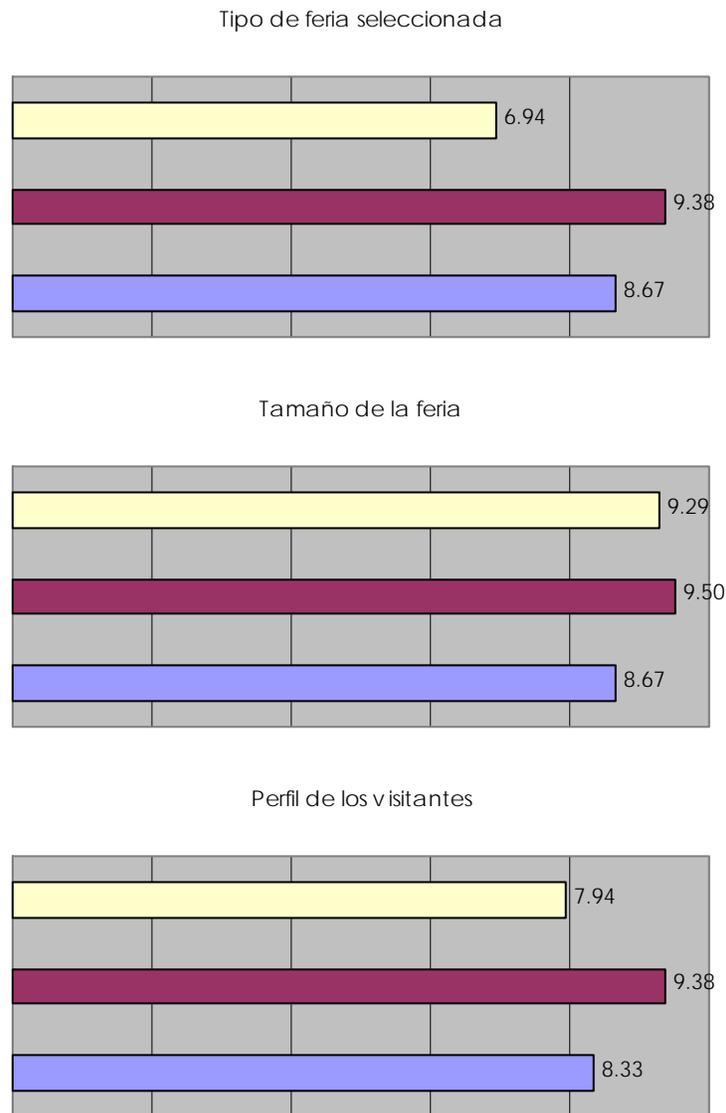


## FERIA

Los aspectos relacionados con la feria de la etapa de Mercadeo in Situ tienen una nota promedio de **8.52**. A continuación los resultados específicos:

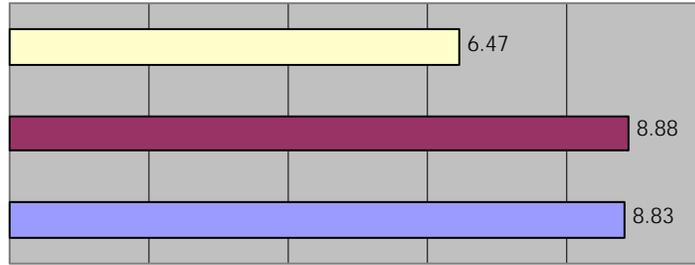
Gráfico 37: Evaluación de la logística de la etapa de mercadeo in situ

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago



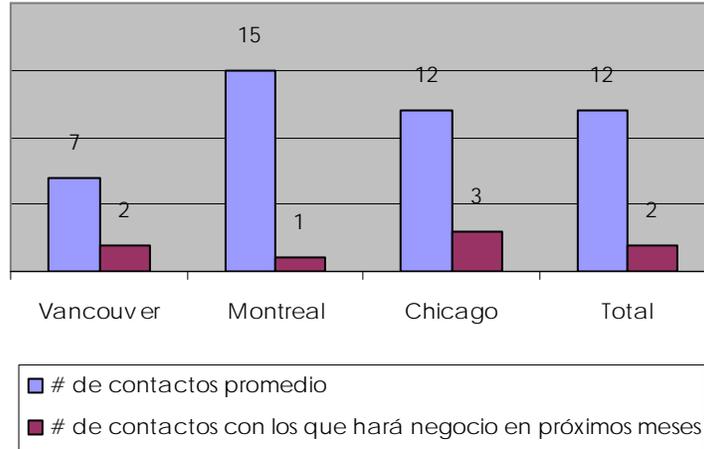
**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Posibilidad de identificar compradores



## CONTACTOS

Gráfico 38: Contactos promedio de los participantes durante la etapa de mercadeo in situ.



En promedio, el número de contactos promedio que las empresas realizaron durante la etapa de mercadeo in situ es de **12**. Pero en promedio, solamente con **2** empresas planean hacer negocios en los próximos meses.

Durante la primera plataforma hacia Vancouver, las empresas realizaron en promedio 7 contactos, de los cuales, con 2 planean hacer negocios en el corto plazo. En la segunda plataforma fueron 15 contactos promedio, pero planean realizar negocios con 1 de esos contactos. Para la tercera plataforma resultaron 12 contactos promedio, y 3 contactos con posibles negocios en el futuro cercano.

## INFORMACIÓN

El intercambio de información durante la etapa de Mercadeo in Situ tiene una nota promedio de **8.31**. A continuación los resultados específicos:

Gráfico 39: Evaluación del intercambio de información durante la etapa de mercadeo in situ

■ 1a Plataforma: Vancouver ■ 2a Plataforma: Montreal ■ 3a Plataforma: Chicago



## COMENTARIOS GENERALES

A continuación se presentan algunos comentarios de los participantes en la etapa de mercadeo in situ.

### 1ª Plataforma hacia Vancouver

- En la feria no se logró nada en concreto.
- Se necesita más asesoría para asistir a la feria. La información que se nos brindó previo a la feria fue deficiente.

### 2ª Plataforma hacia Montreal

- La feria fue espectacular y muy provechosa.
  - Se sugiere una estadía más larga antes y después de la feria para poder visitar más empresas interesadas en nuestros productos.
  - El espacio del stand fue bastante reducido.
  - Una sola persona por stand no es suficiente. Debería permitirse dos.
- (\*)

### **3ª Plataforma hacia Chicago**

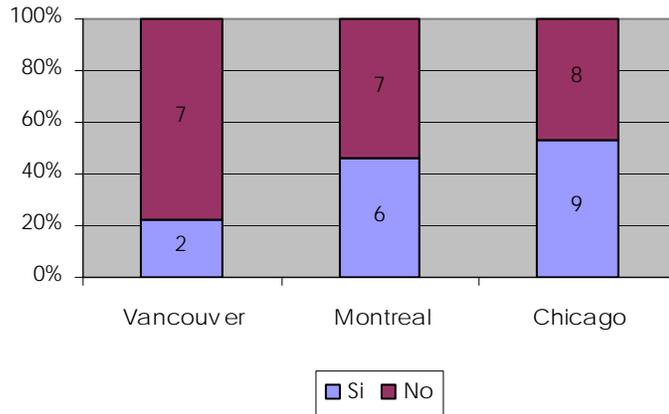
- Una persona por stand no es suficiente. Se debería de poder llevar asistentes que se queden atendiendo el stand mientras los empresarios puedan ver los demás productos en la feria.
- Se debe motivar más a los visitantes a que lleguen al stand de El Salvador.
- La labor del IICA en las dos primeras plataformas fue excelente. Participaré en una futura plataforma sólo si es con IICA.
- El mercado no está listo para nuestros productos. Los organizadores deben ser más claros con los participantes.
- El diseño del stand debe mejorar.
- Los organizadores no mostraron mucho interés en atender las necesidades de los participantes durante la feria.
- Las facilitadoras hicieron un gran trabajo durante la feria.
- La feria no es para hacer negocios, es para entrenarnos como futuros exportadores.
- La feria no fue adecuada debido a que nuestras empresas buscan satisfacer el mercado latino.
- La feria no fue la idónea, sólo sirvió para identificar tendencias de consumo.
- No se lograron los objetivos iniciales, pero existe el interés de seguir preparándose para exportar en un futuro.
- La feria no fue adecuada. Hubiese sido mejor una visita guiada dentro de Chicago para conocer el mercado, y evitarse el gasto de participación en la feria, ya que es muy costoso.
- Me encanto la feria porque encontré mucha gente interesada en comprar. Aprendí que les interesa la viñeta, el empaque. Que a los compradores aunque el producto no sea muy bueno, quieren un envase que venda.
- El stand debe ser más grande. (\*)
- El stand estaba mal diseñado. La ubicación debe ser exterior no interior.
- Luego de la feria no recibí ninguna carta de clientes que visitaron mi stand, les he escrito pero no me han contestado.

#### **4.3.4 SEGUIMIENTO**

A las empresas entrevistadas se les preguntó si habían recibido seguimiento después de su participación en cada una de las plataformas.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

Gráfico 40: Seguimiento recibido por las empresas entrevistadas.

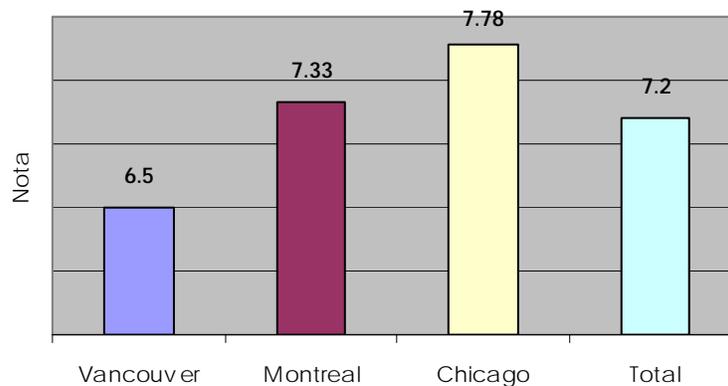


Durante la primera plataforma, solamente dos empresas reportaron haber recibido seguimiento por parte de los organizadores. En la segunda plataforma hacia Montreal fueron 6 las empresas que recibieron seguimiento, y en la tercera, 9 de ellas dijeron haber recibido algún tipo de seguimiento.

El seguimiento se ha enfocado en reuniones informativas posteriores a la feria, interés en las necesidades y requerimientos de apoyo de las empresas, entre otros.

La etapa de seguimiento en promedio tuvo una nota de **7.2**. La plataforma hacia Vancouver tuvo **6.5** como nota del seguimiento, Montreal, **7.33**, y Chicago, **7.78**.

Gráfico 41 ¿Fue adecuada la manera como intercambió información durante el seguimiento de la Plataforma?



## 4.4 CAMBIOS SUSTANCIALES DENTRO DE LA EMPRESA

El Programa Creando Exportadores tiene como uno de sus objetivos fundamentales el aumentar la productividad de las empresas participantes. Este objetivo se logra al influir en la realización de cambios positivos dentro de las empresas. Quizá algunos cambios no están directamente relacionados con el aumento de la capacidad exportadora, pero de una u otra forma, cuando la empresa opera de una manera planeada y organizada, la capacidad exportadora se facilita.

En la entrevista a las empresas participantes se preguntó si ellos consideraban que su participación en el “Programa Creando Exportadores: Plataforma para la exportación” había incidido en que se realizaran cambios sustanciales dentro de sus empresas. Es interesante observar que 20 de las 29 empresas entrevistadas (69%) consideran que su participación en el Programa ha provocado cambios sustanciales en su empresa.

Gráfico 10: ¿Ha realizado cambios sustanciales en su empresa como resultado de su participación en el Programa?

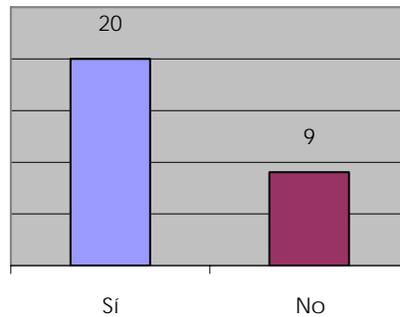
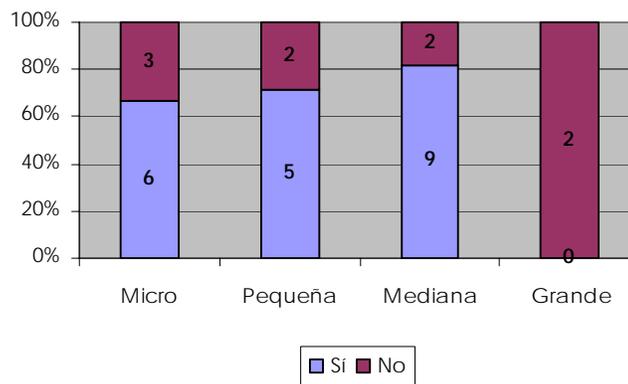


Gráfico 10: ¿Ha realizado cambios sustanciales en su empresa como resultado de su participación en el Programa? Según tamaño de la empresa.

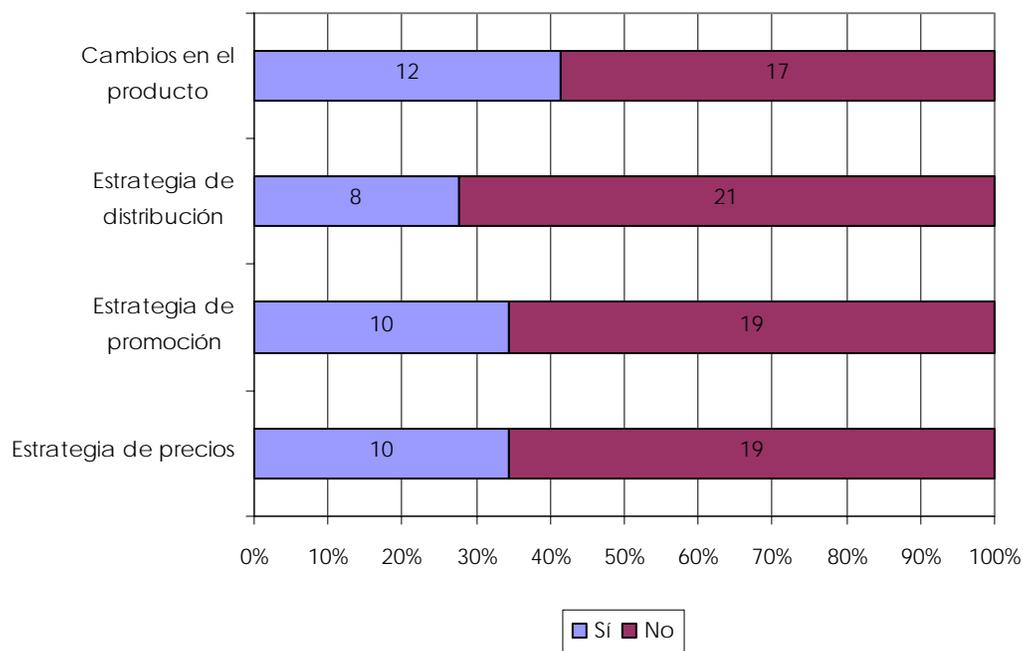


De las 9 empresas que consideraron no haber realizado ningún cambio sustancial debido a su participación en la plataforma se encuentran las 2 grandes empresas entrevistadas, 2 medianas, 2 pequeñas y 3 microempresas.

A continuación se preguntó a las empresas sobre algunos cambios sustanciales que han realizado dentro de su empresa.

#### 4.4.1 CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA DE MARKETING

Gráfico 42: Modificación de estrategias de Marketing.



En el área de marketing, 12 empresas realizaron cambios sustanciales a sus productos. A continuación se detallan algunos de ellos:

- Cambios en el empaque
- Cambios en el envasado
- Cambios en el etiquetado
- Modernización de logotipo

Entre los cambios que algunas empresas realizaron en su estrategia de distribución podemos encontrar:

- Creación de un centro de distribución.
- Se planea entrar en supermercados.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

- Se planea buscar representación para distribuir el producto.

La estrategia de promoción se vio modificada gracias a los siguientes cambios:

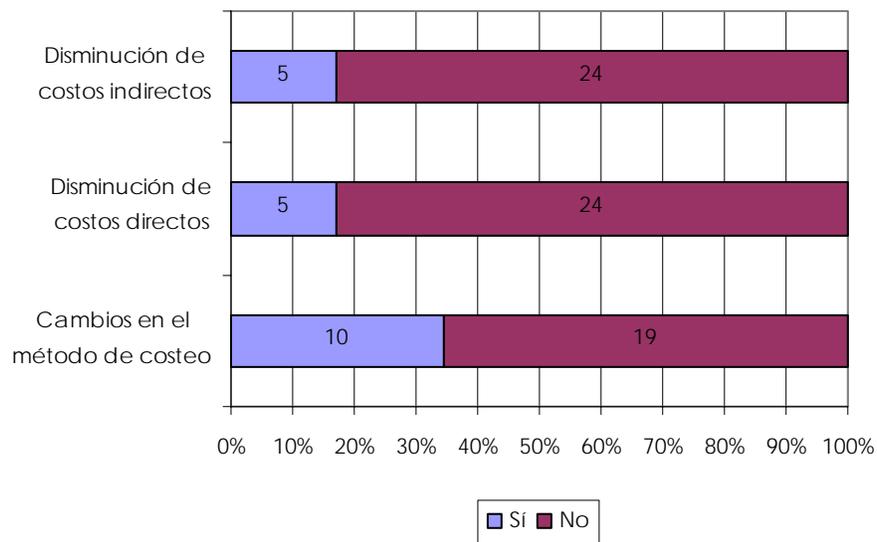
- Elaboración de un catálogo de productos.
- Cambios en el diseño y empaque del producto.
- Creación de una página Web de la compañía mostrando los productos y servicios principales.

En la estrategia de precios hubo cambios importantes debido a:

- Cambios en el producto llevaron a disminuir el costo real, por lo que el precio disminuyó.
- El estudio de la competencia permitió analizar y modificar la estructura de precios.

#### 4.4.2 CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL COSTEO

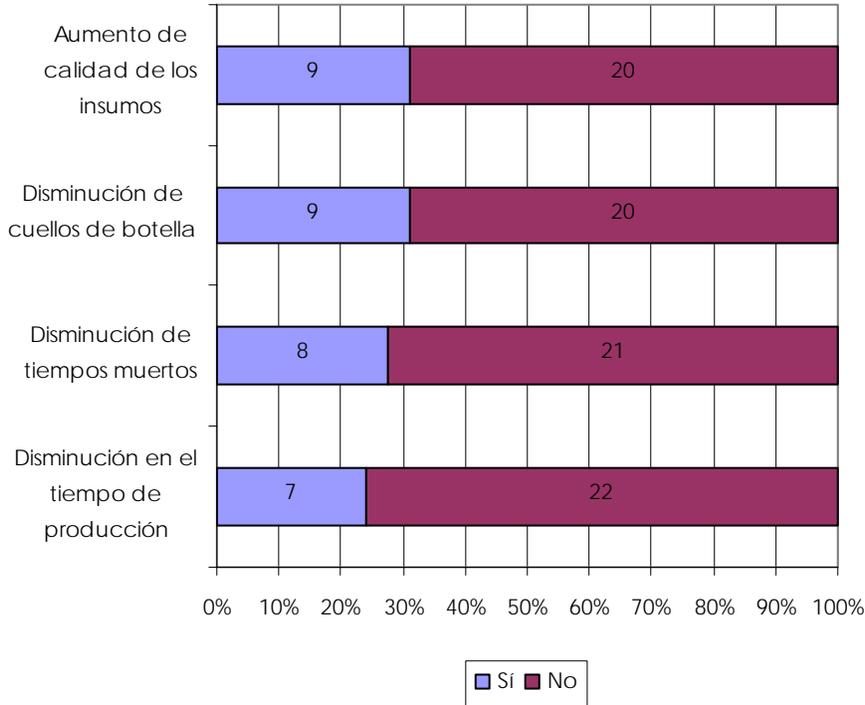
Gráfico 43: Cambios sustanciales en el costeo.



Algunos de los cambios en el método de costeo han provocado que se incrementen las utilidades de la empresa. Una de las empresas cuenta con un mecanismo de prorrateo, disminuyendo sus costos indirectos.

### 4.4.3 CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Gráfico 44: Cambios sustanciales en el área de producción.



La inversión en maquinaria es uno de los factores importantes para provocar cambios en el área de producción.

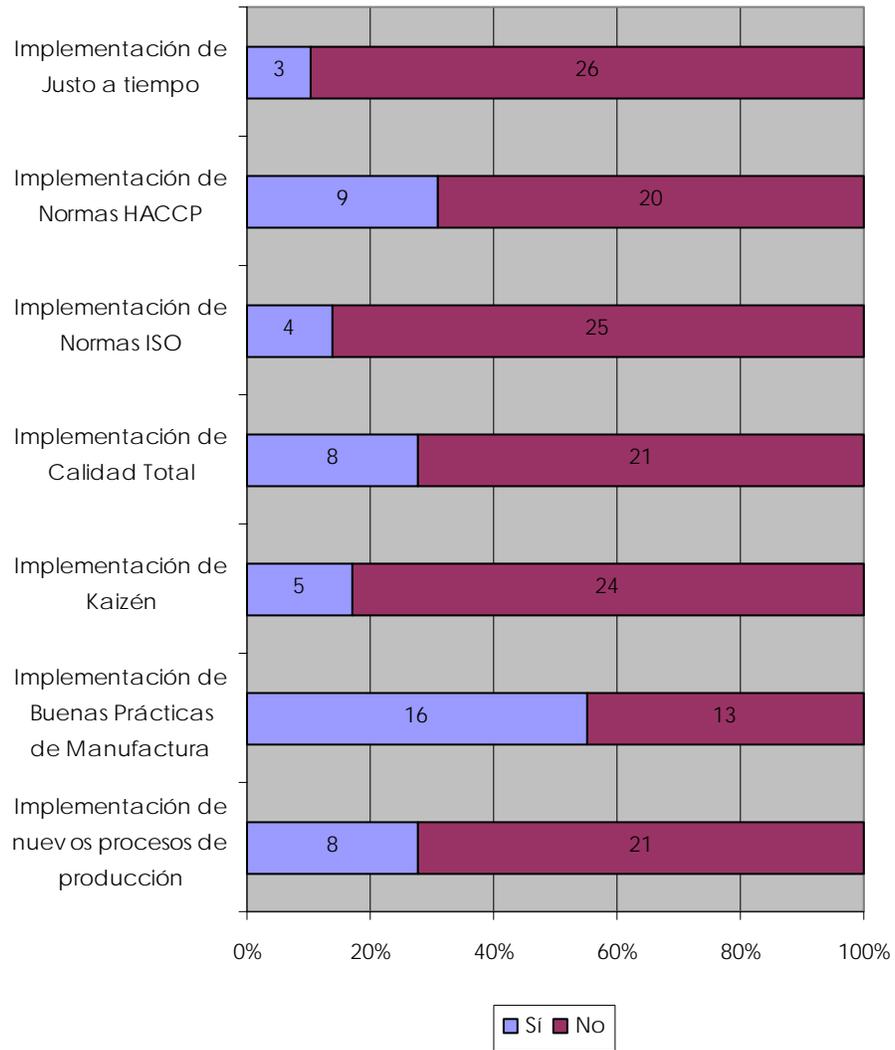
Dentro de los resultados mostrados, varios de los cambios han sido realizados a iniciativa de la empresa, y no necesariamente por influencia directa de la plataforma de exportación.

Es interesante observar que 9 empresas han aumentado la calidad de sus insumos, 9 empresas han disminuido cuellos de botella, 8 empresas han disminuido sus tiempos muertos y 7 han reducido el tiempo de producción.

Con respecto a la implementación de algunos programas, 3 empresas han implementado Justo a Tiempo, 9 empresas han implementado normas HACCP (Análisis Hazard de Control del Punto Crítico), 4 han implementado normas ISO, 8 hacen uso de la filosofía de calidad total, 5 utilizan Kaizén. De las empresas entrevistadas, 16 han implementado Buenas Prácticas de Manufactura, y 8 han implementado nuevos procesos de producción.

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
**CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN**

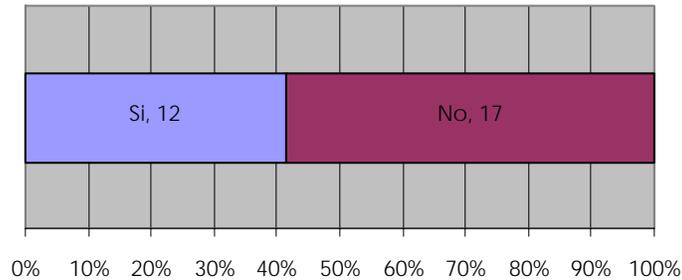
Gráfico 45: Cambios sustanciales en el área de producción.



#### 4.4.4 CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

##### CONTRATACIÓN DE PERSONAL

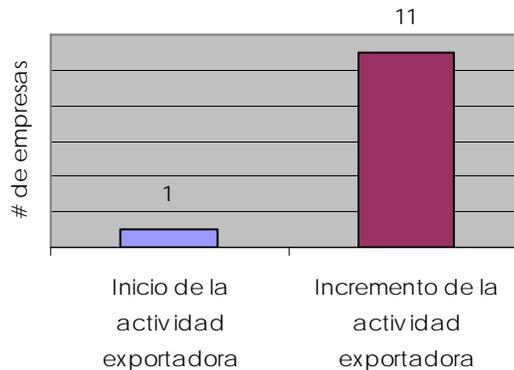
Gráfico 46: Número de empresas que ha contratado nuevo personal.



La contratación de personal como resultado de la actividad exportadora es un indicador muy importante. De las empresas entrevistadas, 12 de ellas han contratado nuevo personal. Se ha contratado personas en los siguientes cargos:

- Gerente de exportaciones
- Asistente de bodega
- Atención al cliente
- Operarios
- Encargado de pruebas de producto
- Otros

Gráfico 47: Motivos de contratación de personal.

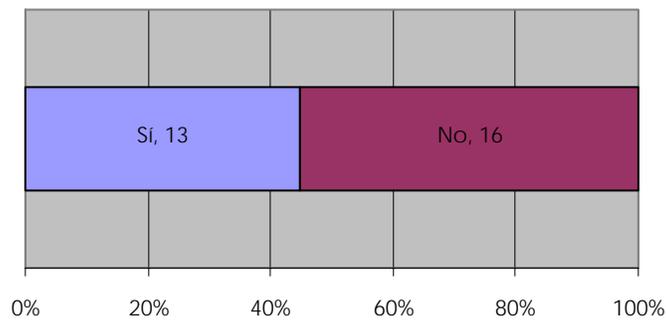


Las nuevas contrataciones son, en su mayoría, resultado del incremento de la actividad exportadora. Solamente en una empresa se ha contratado nuevo personal debido al inicio de la actividad exportadora.

### MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

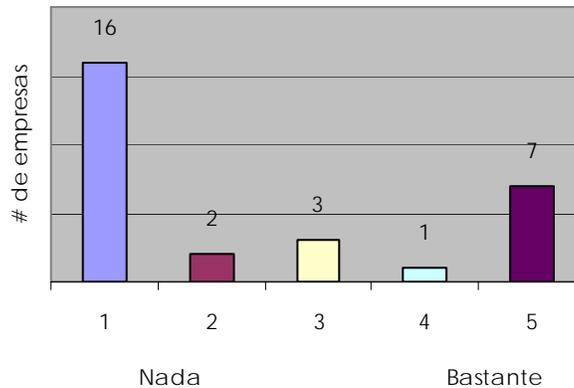
Se preguntó a las empresas entrevistadas si la motivación de los empleados había aumentado debido a la actividad exportadora.

Gráfico 48: ¿Ha aumentado la motivación de sus empleados debido a la actividad exportadora?.



En 13 de 29 compañías la motivación de los empleados ha aumentado debido a la actividad exportadora. En escala de 1 a 5, siendo 5 el hecho de que la motivación ha aumentado bastante y 1 el hecho de que no ha aumentado nada, los resultados de esta pregunta son los siguientes:

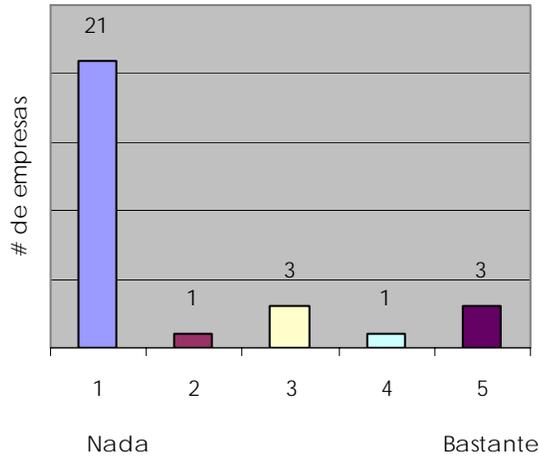
Gráfico 49: ¿Ha aumentado la motivación de sus empleados debido a la actividad exportadora?.



## INCENTIVOS

Con el incremento de la actividad exportadora, el sistema de incentivos para los empleados ha aumentado dentro de algunas empresas. A continuación los resultados:

Gráfico 50: ¿Ha mejorado el sistema de incentivos a los empleados?.



En la mayoría de empresas no ha mejorado nada el sistema de incentivos, pero en 8 empresas sí ha mejorado.

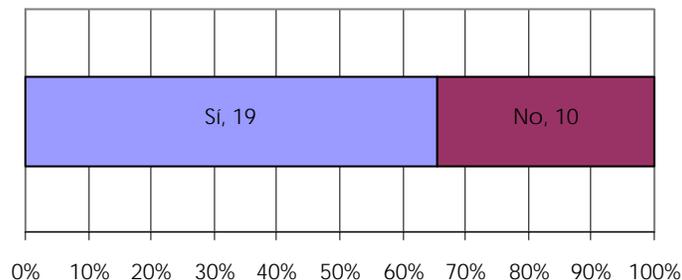
## CAPACITACIÓN

Un factor importante para determinar los cambios en el área de recursos humanos es la capacitación.

### Antes de la participación en el Programa

Se preguntó a los empresarios si habían asistido ellos o alguno de sus empleados a alguna capacitación antes de su participación en el Programa.

Gráfico 51: Empresas que habían asistido a cursos de capacitación antes de su participación en el Programa.

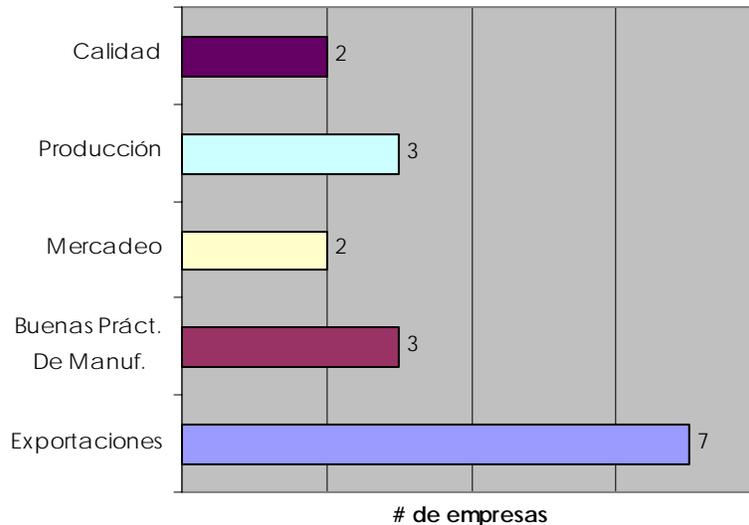


---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Los resultados demuestran que 19 de las 29 empresas entrevistadas efectivamente habían participado en algún curso de capacitación previo a su participación en el Programa. Las capacitaciones más comunes son en el área de exportaciones, buenas prácticas de manufactura, mercadeo, producción y calidad.

Gráfico 52: Áreas de capacitación.



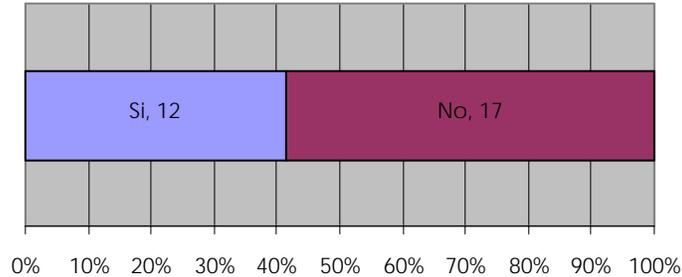
Algunas de las instituciones que han impartido los cursos de capacitación a los cuales los empresarios habían asistido son:

- Coexport
- Cámara de Comercio e Industria
- CONAMYPE
- IICA
- MAG
- Asociación Salvadoreña de Industriales
- FUSAI
- Entre otros

Los motivos por los que las 10 empresas no habían asistido a cursos de capacitación antes de la plataforma se concentran en que no hay cursos que llenen sus expectativas, falta de presupuesto, falta de tiempo, etc.

## Después de la participación en el Programa

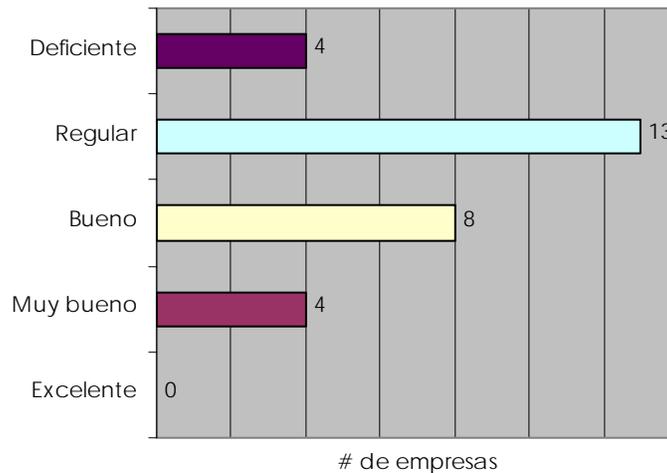
Gráfico 53: Empresas que han asistido a cursos de capacitación después de su participación en el Programa.



De las empresas entrevistadas, actualmente 12 han asistido a cursos de capacitación después de su participación en la plataforma. Los temas principales de esta capacitación son: Buenas Prácticas de Manufactura, exportación, control de calidad, higiene industrial y producción.

### 4.4.5 CAMBIOS SUSTANCIALES EN EL ÁREA FINANCIERA

Gráfico 54: ¿Cómo califica su situación financiera debido a su actividad exportadora?



La mayoría de las empresas considera que su situación financiera es regular. Existen 8 empresas que tienen una situación buena y 4 que consideran que están en una situación financiera muy buena. 4 de las empresas califican como deficiente su situación financiera.

## V. CONCLUSIONES

El proceso de Sistematización es necesario para recopilar las experiencias y conocimientos adquiridos hasta el momento por el Programa y sistematizarlo, con el objetivo de optimizarlo y facilitar su transferencia.

Se han identificado indicadores que permiten evaluar el Programa Creando Exportadores en sus tres componentes: diseño, gestión e impacto.

El Programa "Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación" contribuye a crear nuevos exportadores agropecuarios, adaptando los productos agroalimentarios salvadoreños a un mercado meta.

El programa brinda herramientas efectivas de capacitación, información comercial y mercado para así incrementar las habilidades de los mismos e incentivarlos a participar en dichos mercados de exportación.

El programa "Creando Exportadores: Plataforma para la Exportación" fue desarrollado como respuesta a la necesidad del sector agropecuario, que requería de un programa que comprendiera desde la identificación de la oferta, capacitación en comercio internacional, investigación del mercado y mercadeo in situ. Todos estos aspectos incluidos en el programa vendrían a satisfacer las necesidades y a dar respuesta a los problemas específicos del sector agroindustrial.

Se incluyeron algunas empresas no agroalimentarias, las cuales estaban conscientes que el programa no estaba diseñado para ellas, pero que podrían aprovechar la etapa de capacitación y validación de sus productos. Es importante recalcar que ha sido muy difícil encontrar empresas agroalimentarias que cumplan con los requisitos de la Plataforma.

A pesar del compromiso adquirido por las empresas participantes, siempre hubo dificultad por parte de los mismos para tener acceso a la información de los resultados que obtuvieron a raíz de su participación.

De las empresas entrevistadas, 27 de 29 consideran que el Programa contribuyó al cumplimiento de objetivos y metas de las empresas.

Del total de empresas entrevistadas, 19 lograron realizar un Plan de Negocios de Exportación. De ellas, 8 lograron implementarlo en más de un 50%.

---

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA**  
CREANDO EXPORTADORES: PLATAFORMA PARA LA EXPORTACIÓN

Actualmente, 14 empresas y 4 de las empresas no entrevistadas se encuentran exportando.

. Solamente 3 de ellas no exportaban antes de participar en las plataformas, y 6 empresas han aumentado su volumen de exportación con respecto al que tenían antes de su participación en el Programa.

Los principales obstáculos que hacen que las empresas no exporten actualmente son la falta de capital y la falta de preparación.

En términos generales, el Programa ha sido bien evaluado por sus participantes, obteniendo una nota promedio general de 7.56, en escala de 1 a 10. La segunda plataforma hacia Montreal ha sido la mejor evaluada con una nota de 8.31, y la plataforma hacia Chicago ha sido la menor nota con 7.31. La etapa de mercadeo in situ, en promedio, obtiene una nota de 8.39, convirtiéndose en la etapa mejor evaluada, seguida por la etapa de capacitación, con una nota de 7.8. La etapa de validación es la única que ha sido "reprobada" a criterio de los participantes, asignándole una nota promedio de 5.25.

Los empresarios consideran que la capacitación debe ser más práctica, y que debe brindárseles toda la información relevante para iniciar su actividad exportadora.

La mayoría de empresas (20 de 29) consideran que su participación en el Programa ha provocado cambios sustanciales dentro de su negocio. Estos cambios aumentan la productividad de su empresa, fomentando directa o indirectamente un incremento de la capacidad exportadora.

## **VI. RECOMENDACIONES**

A continuación se realizan algunas recomendaciones para el desarrollo de futuras plataformas dentro del Programa Creando Exportadores. Las recomendaciones se han estructurado de acuerdo a su relación con cada aspecto del Programa.

### **6.1 DISEÑO DEL PROGRAMA**

---

#### **6.1.1 OBJETIVOS Y METAS**

Los objetivos, justificación y propósitos planteados hasta el momento han sido acertados, pero debe procurarse que los siguientes aspectos se tomen en cuenta para futuras plataformas.

##### **Objetivo final**

El fomento de la actividad exportadora es un medio para lograr un fin último de mayor trascendencia. El programa debe orientarse a incrementar la productividad de las empresas provocando así el crecimiento de la actividad productiva, lo cual lleva a la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores. Este incremento de la calidad de vida de los trabajadores involucrados se convertiría en el fin último que se busca con el Programa.

##### **Período de realización de las metas**

Otro aspecto a tomar en consideración es el plazo para el cumplimiento de metas. Un programa de apoyo y fomento de las exportaciones debe tener muy claro el plazo de obtención de beneficios. Algunas industrias tardan años, incluso décadas en poder desarrollarse y convertirse en exportadores exitosos. Los resultados de la implementación del Programa en El Salvador demuestran que aún después de más de dos años de realización de la primera plataforma, existen empresas que no han podido exportar. El fomento de las exportaciones debe ser un esfuerzo de apoyo constante a la empresa.

El fomento de la capacidad exportadora, el aumento de productividad de las empresas salvadoreñas, entre otros, son objetivos fundamentales dentro del Programa. Por lo cual es necesario definir ciertos indicadores para cuantificar de cierta medida el logro de los objetivos planteados al inicio del programa. A continuación se plantean indicadores de medición de impacto.

### **Indicadores de productividad**

a) 
$$\frac{\text{No. Total de contactos efectivos monitoreados}}{\text{No. Total de contactos}} = \%$$

b) 
$$\frac{\text{No. de contactos que se les envió oferta}}{\text{No. Total de contactos efectivos}} = \%$$

c) 
$$\frac{\text{No. de contactos que respondieron a la oferta}}{\text{No. de contactos que se les envió oferta}} = \%$$

d) 
$$\frac{\text{Incremento de empleados}}{\text{Ventas totales}}$$

e) Disminución de costos de producción

f) Motivos por los cuales no interesa al empresario entablar negocios con los contactos que realizaron en las ferias.

### **Indicadores de exportación**

a) 
$$\frac{\text{No. de empresas exportando}}{\text{No. de empresas participantes}} = \%$$

b) 
$$\frac{\text{Ventas de exportación}}{\text{Ventas totales}} = \%$$

c) 
$$\frac{\text{Nuevas exportaciones (*)}}{\text{Ventas por exportación}} = \%$$

d) % de implementación del plan de negocios de exportación

e) Mejoras en el área de mercadeo

(\*)Nuevas exportaciones que antes no se hacían.

f) Tiempos que transcurren desde el regreso de los empresarios de la feria, la elaboración de una oferta a los contactos ( $T_1$ ) y la respuesta de estos últimos a los empresarios ( $T_2$ ).

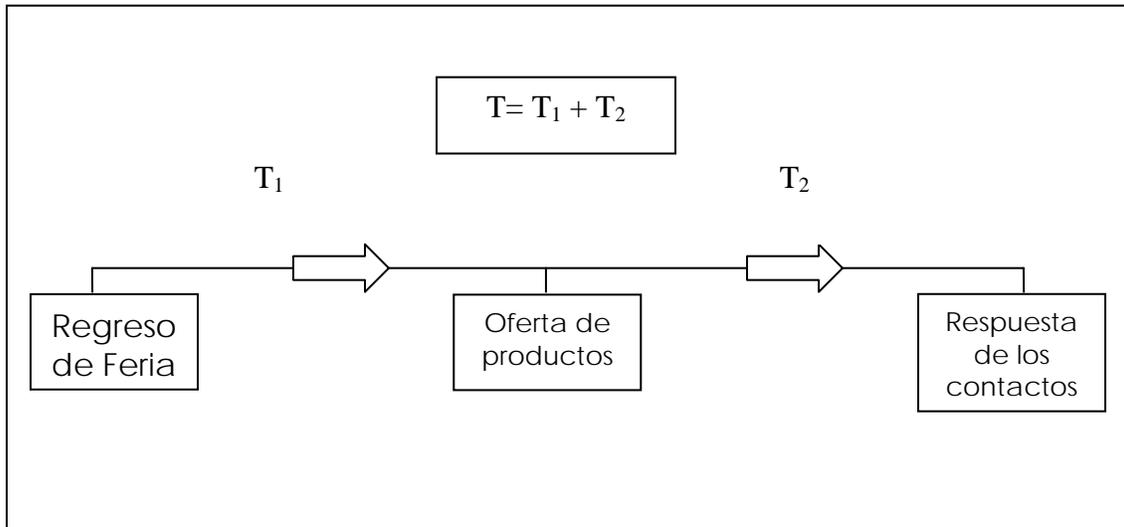


Grafico 5.1 Medición del factor tiempo

Es de importancia definir la duración de estos tiempos y tomar las medidas necesarias para que los mismos sean lo menor posible, es decir, reducir  $T$ . Esto se logra con el desarrollo efectivo del proceso de monitoreo y seguimiento que se detalla en la sección 5.7 "Monitoreo y Seguimiento".

### 6.1.2 GRUPO OBJETIVO

El diseño del programa deberá tomar en cuenta a un grupo objetivo bien definido. El Programa deberá estar orientado a beneficiar a empresas que cumplan con las siguientes variables:

- Sector agroindustrial
- Micro, pequeñas y medianas empresas
- Empresas salvadoreñas
- Con potencial de exportación
- Con productos con potencial de exportación

Hasta el momento se han desarrollado plataformas que benefician al sector agroindustrial, debido a que fue el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura la organización que implementó desde un inicio el Programa en El Salvador. Las empresas que se han apoyado hasta el momento se concentran en su mayoría en el sector alimentos dentro de la agroindustria.

Se sugiere realizar plataformas concentradas en distintos sectores, siempre dentro de la agroindustria, tales como:

- Alimentos
- Químicos
- Pesca
- Productos agrícolas (granos básicos)
- Entre otros.

Debería de existir la posibilidad de incluir otros sectores al Programa, tales como tecnología en comunicación e información, la industria de la confección, etc. Todo esto como resultado del análisis de la capacidad exportadora de los diversos sectores económicos del país.

### **6.1.3. DEFINICIÓN DE NECESIDADES**

Una vez haya sido definido el grupo meta al cual se dirigirá el Programa, es importante realizar un diagnóstico de necesidades (Ver sección 5.2.3). Aunque en algunas ocasiones podrían considerarse como similares, cada grupo meta tiene distintas necesidades. Dentro del Programa Creando Exportadores es muy importante definir las necesidades del grupo meta, ya que de esa forma, se cumplirán las expectativas de los participantes, logrando que el proceso de aprendizaje sea más efectivo.

### **6.1.4 MERCADO META**

El mercado meta al que se dirigirá la plataforma debería elegirse al inicio del Programa. Una manera adecuada de elegir el mercado meta es tomar en cuenta las necesidades de los participantes.

El mercado meta debería cumplir un requisito fundamental:

#### **Vinculación con el grupo meta**

El mercado meta al que se asista deberá demandar y estar vinculado con la oferta de productos y/o servicios que las potenciales empresas a participar en la plataforma puedan aprovechar.

Se podrían realizar plataformas a diferentes mercados meta, dependiendo del diagnóstico de necesidades del grupo objetivo. (Tal como lo recomendamos en la sección 5.1.2). Es de recalcar que el proceso que toma exportar luego de regresar de la plataforma no es corto. Si las empresas que participaron en una edición del programa vuelven a participar, podría considerarse volver a participar en la misma feria con el objeto de tener presencia en el mercado, encontrarse nuevamente con los contactos establecidos en la plataforma anterior para así lograr acuerdos de trabajo.

### **6.1.5 INSTITUCIÓN QUE LLEVE A CABO EL PROGRAMA**

La institución que organice el Programa es un aspecto muy importante a considerar. Dado su papel de organismo internacional de cooperación, el IICA desea trasladar su metodología a alguna organización en El Salvador que institucionalice el Programa y lo vuelva permanente. Para ello, deberían de considerarse los siguientes factores:

#### **Capacidad técnica**

La capacidad técnica para organizar una plataforma de exportación es indispensable en la institución. Es importante la capacidad técnica para entender y apoyar a las empresas participantes. La institución organizadora debe convertirse en un socio estratégico de la empresa. Posterior a la realización de la plataforma, la institución organizadora juega un papel muy importante de seguimiento para asegurar que los objetivos y metas se estén cumpliendo. Para que un exportador sea exitoso necesita el apoyo necesario para desarrollarse.

#### **Institución de fomento a la exportación**

La institución que lleve a cabo el Programa deberá estar vinculada al fomento de exportaciones.

#### **Solidez financiera**

Para garantizar la sostenibilidad, la institución organizadora debe velar por la solidez financiera del Programa, realizando gestiones con otras organizaciones y cooperantes externos.

### **Entidad privada**

La iniciativa del Programa debería quedar en manos de una entidad privada, tal como una ONG o Universidad en vista de la rapidez con que éstas pueden responder a las necesidades del mercado y también son las idóneas para evitar el sesgo de elección de sectores de interés, tal como se discutió en la sección 5.1.2.

### **Relación con el sector beneficiado**

La institución a cargo del programa debería tener personal con conocimiento en el sector de interés.

### **Fomento a la micro, pequeña y mediana empresa**

Estos sectores necesitan leyes y políticas para su desarrollo. Las micro, pequeñas y medianas empresas necesitan apoyo en diferentes áreas de su accionar, ya sea financieramente como operacionalmente. La participación de las grandes empresas en las ferias puede ayudar a mejorar y dar fuerza a la oferta de empresas en el extranjero. Esta misma unión de fuerzas entre las micro, pequeñas, medianas y las grandes puede fomentar a lograr acuerdos de trabajo entre ellas evitando crear competencia entre ellas. Esto último es importante puesto que no se recomienda llevar a dos o más empresas con productos iguales o similares, lo ideal sería hacer participar empresas con productos complementarios, y así se fomentaría posibles acuerdos de trabajo entre los mismos participantes y se enriquecería la oferta de productos para el extranjero.

#### **6.1.6 INSTITUCIONES DE APOYO**

Para el desarrollo del Programa debe haber una unión de instituciones que apoyen y fomenten las exportaciones. El apoyo no debe ser individual, se requiere un apoyo en conjunto, de tal forma que no se dupliquen esfuerzos. El conjunto de instituciones debería conformarse por todos los sectores: gobierno, sector privado, ONG's, cooperación internacional y las universidades. Las instituciones de apoyo deben ser efectivas en su accionar.

Es interesante observar que en la tercera plataforma hacia Chicago, fueron tres organizaciones las que tomaron el liderazgo: EXPRO,

CENTROMYPE y FOEX, y se han obtenido resultados muy similares a los de las anteriores plataformas, cuando habían múltiples organizaciones participando.

### **Sector gobierno**

El apoyo del gobierno es indispensable en este programa. El fomento y creación de la capacidad exportadora debe ser un solo esfuerzo. Es más efectivo contar con un solo programa de fomento de exportaciones y no duplicarlos. El gobierno tiene la capacidad de influir en políticas y programas para que los esfuerzos de fomento de exportaciones estén encaminados en un solo rumbo.

### **Sector privado**

Las alianzas con el sector privado, específicamente con empresas que proporcionen productos y servicios útiles para el desarrollo del Programa son muy importantes. Por ejemplo, podría realizarse un acuerdo con una línea aérea para reducir el costo de los pasajes; empresas de transporte de carga podrían apoyar de alguna manera en el envío de muestras hacia el mercado meta.

### **Gremiales y ONG´S**

A través de las diferentes gremiales u ONG´S se puede incentivar a la participación de empresas en el programa, también pueden apoyar con programas de crecimiento para las mismas y a crear un clima de interés por las exportaciones.

### **Cooperación internacional**

La cooperación internacional es básica para el financiamiento del programa. Ni el gobierno ni el sector privado cuentan con los recursos suficientes para financiar y sostener el Programa. Entre estas agencias internacionales podemos mencionar:

- ✓ Agencia Canadiense para el desarrollo Internacional (CIDA)
- ✓ Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (JICA)
- ✓ Fundación Suiza para la Cooperación Técnica (Swisscontact)
- ✓ Banco Mundial

Estas agencias, entre otras, ya cuentan con programas de apoyo para El Salvador. Como un ejemplo de la cooperación internacional, la tercera plataforma a Chicago contó con el apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) a través del Programa EXPRO de El Salvador.

### **Universidades**

Es importante que exista una relación entre las universidades y las empresas beneficiadas. Esto es clave para elevar la productividad de las empresas y así en consecuencia hacer más competitivo el país. Según datos del Foro Económico Mundial (World Economic Forum), El Salvador ocupa los últimos puestos del ranking de competitividad mundial (posición 99 del Índice de Competitividad para el Crecimiento de un total de 102 países entrevistados para el año 2003) en el rubro de cooperación entre universidades y empresas.

Las universidades podrían ser un punto estratégico para ayudar a las empresas a mejorar su operación y sus procesos. Pudiera ser una universidad con apoyo internacional la que apoye en servicios tales como: pre-evaluación de las empresas participantes, capacitación, consultoría, seguimiento posterior a la feria, medición de impacto, etc. La ventaja de que sea una universidad radica en que cuenta con personal permanente para dicho apoyo. Se recomienda una universidad con visión empresarial, con credibilidad y con excelentes contactos con el sector privado.

## **6.2 CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

---

### **6.2.1 ESTRATEGIAS DE CONVOCATORIA A PARTICIPANTES**

La convocatoria a los participantes es un aspecto muy importante dentro de todo el Programa. Una convocatoria efectiva garantizará el buen desempeño del Programa.

#### **INVITACIÓN ABIERTA**

Los beneficios del Programa deben comunicarse ampliamente para incentivar a las empresas a que participen. Conscientes de la problemática que existe en cuanto a oferta de empresas con capacidad de exportación, se sugiere en este único caso que la convocatoria se abra al público en general.

La invitación abierta se puede realizar a través de los medios tradicionales como periódicos y revistas, pero también se sugiere realizar algunas actividades adicionales:

### **Publicidad de resultados de plataformas anteriores**

Como herramienta efectiva para atraer empresas interesadas en participar en el Programa, se sugiere la realización de conferencias de prensa o eventos similares para promocionar los resultados de las plataformas anteriores. Casos de éxito en ediciones anteriores podrían motivar a otras empresas a participar. Estos casos de éxito podrían comunicarse a través de artículos y reportajes en periódicos y revistas.

### **Sitio Web**

Se recomienda la construcción y mantenimiento de un sitio web en donde se muestren las empresas participantes del programa con sus productos y enlaces con las instituciones de apoyo. También puede presentarse toda la información pertinente para que los empresarios conozcan el programa y logren informarse de la manera de cómo poder inscribirse. En éste punto, el sitio web puede tener formularios de inscripción en línea para facilitar el proceso de inscripción. El sitio web también puede presentar los resultados obtenidos luego de las ferias y las mediciones de impacto en los participantes.

### **INVITACIÓN DIRECTA**

Una ventaja a ser aprovechada es el conocimiento por parte de la institución organizadora de empresas con las cuales se ha trabajado. La institución organizadora ya tiene conocimiento del accionar de estas empresas con lo cual se le facilita el proceso de selección y pueden aprovecharse de estas otras maneras:

### **Reuniones con gremiales**

Las gremiales tienen información de una gran cantidad de empresas que podrían estar interesadas. Es importante programar reuniones de promoción con distintas gremiales empresariales y cooperativas.

### **Invitación por parte de las instituciones de apoyo**

Con el objetivo de aprovechar el esfuerzo, trabajo y experiencia de las instituciones de apoyo, éstas deberían proponer candidatos a participar en la plataforma ya que cuentan con un registro de empresas debidamente inscritas, asociadas o vinculadas a las mismas.

Las instituciones de gobierno cuentan con amplia información sobre empresas

### **6.2.2 REQUISITOS DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

Los requisitos podrán variar dependiendo de la institución donante pero siempre se deberían tomar en cuenta los siguientes:

- ✓ Que el negocio se encuentre dentro del sector Agroindustrial.
- ✓ Que la empresa tenga capacidad exportadora.
- ✓ Que el producto tenga potencial de exportación.

Empresas que cuenten con estos requisitos podrán beneficiarse del programa.

### **6.2.3 MECANISMOS DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

Hasta el momento los mecanismos de selección han sido los que se especifican en la sección 2.3.1 "Criterios e instrumentos de selección de participantes" en el Capítulo de Diseño del Programa.

Las etapas propuestas de selección de participantes se pueden clasificar así:

1. Inscripción de las empresas
2. Pre-evaluación de las empresas participantes
3. Selección de participantes

## **INSCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS**

Las empresas que se muestren interesadas en participar en la Plataforma llenan un formulario indicando datos generales de la compañía, sector al que pertenece, principales productos y servicios, posicionamiento en El Salvador, indicadores de su actividad exportadora (ver Anexo 3). Este formulario debería ingresarse en una *base datos*, la cual podría ser útil para futuras plataformas y otras iniciativas de la institución organizadora.

## **PRE-EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Para una efectiva selección de participantes se sugiere realizar una **consultoría inicial** a las empresas que soliciten participar en la Plataforma, a través de una visita y pre-diagnóstico. Esta consultoría tiene como objetivos primordiales el determinar si la empresa está apta para participar en el Programa, y la definición de necesidades del participante. Esto se logrará evaluando los siguientes aspectos:

- Capacidad exportadora de la empresa
- Requerimientos de mejora de los productos y su respectivo potencial
- Necesidades de capacitación del empresario
- Cumplimiento de requisitos básicos propuestos por instituciones donantes. Por ejemplo, que la empresa no tenga más de 100 empleados, que sus estados financieros estén en orden, etc. Estos requisitos dependerán totalmente de la institución que financie la participación de las empresas beneficiadas.

La etapa de pre-evaluación deberá servir también como orientación y preparación para participar en el Programa.

Esta etapa de pre-evaluación podría ser realizada por las universidades, a través del apoyo de alumnos y catedráticos que actúen como consultores, evaluando los puntos anteriores dentro de cada empresa.

Toda esta información sirve para alimentar continuamente la base de datos de empresas.

## **SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

El **comité coordinador** debería tomar en cuenta como insumo básico para la elección de participantes la etapa de pre-evaluación, es decir, la base de datos que cuenta con datos generales de contacto y un pequeño perfil (Diagnóstico inicial) de las empresas. En dicha etapa, ya se ha definido la capacidad exportadora de las empresas, la solidez empresarial, y algún otro aspecto que las instituciones donantes requieran.

## **6.3 CAPACITACIÓN**

---

### **6.3.1. CONTENIDO DE LOS MÓDULOS**

Los ocho módulos de capacitación son una herramienta de vital importancia para el aprendizaje de los empresarios. Además de ser una herramienta rica en información detallada de comercio internacional, negociación, análisis e investigación de mercados, aspectos legales, etc., debe de llevar a la mano la aplicación práctica de los conocimientos, lo cual se logra con la elaboración de las tareas impartidas a los empresarios. Es de vital importancia velar por el efectivo desarrollo de las mismas. Los empresarios como entes interesados en iniciar o aumentar sus exportaciones deben de estar concientes que deben de poner de su parte en el desarrollo de las tareas. Debe de aplicarse un nivel de exigencia al empresario en cuanto al cumplimiento de sus deberes. Al final del período de capacitación se sugiere que la realización del plan de negocios sea un requisito básico para continuar en el Programa. Los resultados de las plataformas anteriores demuestran que varias empresas no logran realizar su plan de negocios. Para evitar esa situación, se sugiere que las empresas puedan utilizar el apoyo de las universidades por medio de alumnos que den soporte a la formalización del plan de negocios.

El apoyo a las empresas en la capacitación no debe limitarse al empaque del producto, sino que se debe influir en todos los aspectos que son necesarios tomar en cuenta para adaptar dichos productos al mercado destino: calidad del producto, formulación, diseño, mercadeo, costeo, etc. En esta etapa es importante tomar en cuenta la experiencia de entes principales como las universidades, consultores especializados, CONACYT, instituciones de apoyo, entre otros.

La evaluación de los módulos por parte de los empresarios es muy importante, por lo cual se fomenta a que se continúe con la elaboración de encuestas de evaluación al final de los módulos, las cuales permitan y arrojen información para la mejora continua del proyecto.

### **6.3.2 FACILITADORES Y PERSONAL DE APOYO**

Debe de brindarse capacitación e información constante a los facilitadores de los módulos de capacitación acerca de nuevos requerimientos, nuevos mercados, exigencias del mercado meta, etc. Si se toma la decisión de apoyar a otros sectores adicionales al

agroindustrial (como por ejemplo, el sector madera), se recomienda agregar casos prácticos a la capacitación según sea el caso.

Se ha venido dando en las tres ediciones pasadas del programa y debe de seguirse fomentando de la mejor manera posible la participación de todas las instituciones de apoyo. Como habíamos mencionado con anterioridad, el trabajo en conjunto de las instituciones de apoyo es vital.

## **6.4 VALIDACIÓN**

---

### **SELECCIÓN DE VALIDADORES**

Los empresarios participantes han destacado la labor de los validadores de las primeras dos ediciones del Programa. Se llevó a cabo una buena labor de selección y los resultados de impacto en cuanto a validación lo reflejan (Ver sección 4.3 “Evaluación General del Programa”). Sin embargo, es importante llevar un monitoreo de toda la labor que realizan los validadores y la definición de fechas de entrega de reportes de validación es crucial. Este monitoreo debe de estar enfocado al mejoramiento de la calidad de la labor del validador.

El proceso de validación en las tres plataformas incluía dos etapas:

### **PROCESO DE PRE-VALIDACIÓN**

Es importante llevar a cabo un control de las visitas del validador a cada una de las empresas participantes como parte de un procedimiento de seguimiento. Deben de reunirse constantemente con el objetivo de poder dar una buena asesoría que logre la identificación de posibles cambios exigidos por el mercado meta. Se recomienda la programación de una cantidad de visitas que sean suficientes para el conocimiento total del producto.

### **PROCESO DE VALIDACIÓN**

Como ya se había mencionado, es importante llevar un monitoreo de toda la labor que realizan los validadores y la definición de fechas de entrega de reportes de validación es crucial. El empresario debe contar con este informe de validación de sus productos con anterioridad a la participación en la feria para así poder elaborar los ajustes necesarios y adaptarlos al mercado meta. (Ver sección 4.3 “Evaluación General del Programa”)

Para la tercera plataforma los empresarios no contaron con una etapa de validación formal ni contaron con un reporte de validación. Es importante tomar nota de estas situaciones para su mejora en futuras plataformas

### **ACERCA DE LA PRESENTACIÓN DEL INFORME DE VALIDACIÓN**

Es de vital importancia la entrega del reporte de validación tanto a la institución organizadora, para que corrobore que se cumplan los criterios establecidos en el contrato, como a los empresarios participantes del Programa. Es importante la elaboración de un acuerdo de confidencialidad entre la institución organizadora, la empresa validadora y los empresarios y así darle al empresario la tranquilidad de que la información de su empresa se encuentra asegurada. El reporte debe contener todos los aspectos contemplados en el contrato establecido y debe de dársele seguimiento continuo. Se contó con los reportes de validación de las primeras dos plataformas en donde se pudo corroborar que contenían la información debida. Se sugiere la implementación de penalizaciones a la falta de cumplimiento de los mismos.

En vista de que se desconocen los términos de contratación de los validadores, y que hay diferencias entre el desempeño de los mismos en las tres plataformas, se recomienda que la contratación de los validadores incluya los siguientes aspectos:

- ✓ Fechas de entrega de reportes
- ✓ Contenido mínimo
  - Identificación y calificación de compradores potenciales.
  - Procedimientos para la importación de alimentos vigentes.
  - Presentación de productos a compradores potenciales.
  - Adaptaciones necesarias de los productos para ingresar al mercado meta.
  - Cálculo de precios de productos en el punto de venta.
- ✓ Apoyo en feria a visitar
- ✓ Seguimiento

## **6.5 MERCADEO IN SITU**

---

### **6.5.1 SELECCIÓN DE LA FERIA A PARTICIPAR**

La elección de la feria a participar debe de llevarse a cabo en una etapa anterior a la plataforma. Teniendo ya elegido el tipo de feria, la preselección de participantes debe orientarse a la misma. Por ejemplo, si es una feria de productos alimenticios, las empresas que participen en programa deben de formar parte del sector alimentos. Como ya se había mencionado, la selección de participantes acordes a la feria a visitar es crucial para el logro de las exportaciones de los mismos.

### **6.5.2 ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL MERCADO META**

La organización de la feria es un proceso que debe atacarse con mucha anterioridad a los días del evento. Debería de planificarse con un año de anticipación en el caso de ferias anuales previamente identificadas, aunque existirán algunas ferias que se podrán planear con menos anterioridad debido a que éstas se dan a conocer meses antes de su realización.

Los facilitadores deben de informar a los participantes de todo lo que ellos necesitan llevar a la feria (brochures, muestras de productos, etc.) y hacerlos partícipes de ella preguntándoles lo que consideran que debería de ocurrir en una feria de éste tipo. La ubicación e imagen de los stands son esenciales para el logro de contactos.

La etapa de capacitación debe asesorar a los participantes en la manera como entablar pláticas con futuros clientes estando ya en la feria.

Se recomienda adicionar un módulo de técnicas de negociación que le permita al participante mejorar su estilo de negociación. Este módulo debería estar orientado a las características del mercado meta.

Los empresarios buscan hacer clientes con empresas de rubros similares a las de ellos: si se organizan visitas a negocios fuera de la feria, estas visitas deben ser planificadas con anterioridad y deben de elegirse negocios acordes a las necesidades de los participantes.

---

## **6.6 DIVULGACIÓN DE RESULTADOS**

---

Luego de concluida la etapa de mercadeo in situ, es importante la realización de un informe de resultados el cual debe ser entregado a las instituciones de apoyo. También es importante convocar a los empresarios participantes a una exposición de resultados de la plataforma. Esta reunión puede ser aprovechada para llevar a cabo un monitoreo y seguimiento de los contactos realizados por los participantes y planificar conjuntamente, institución organizadora, instituciones de apoyo y participantes, reuniones posteriores personalizadas en las cuales se discuta la mejor manera de lograr el éxito en las negociaciones y consecuentemente el logro de las exportaciones. El sitio web recomendado en la sección 5.2.1 “Estrategias de convocatoria a participantes”, es también una herramienta idónea para la publicación de esta información.

---

## **6.7 MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

---

El monitoreo y seguimiento debe considerarse como una etapa adicional a la plataforma. Esta etapa es muy importante dentro del Programa para la identificación del logro de objetivos, resultados y cumplimiento de metas.

Desde el inicio del Programa debe definirse los indicadores de medición de impacto, con el objetivo de medirlos a lo largo del proceso. El éxito del Programa podrá demostrarse cuando la medición de impacto haya sido debidamente elaborada. (Ver sección 5.1.1 “Objetivos y metas”). Para la obtención de dicha información es necesario que las empresas se comprometan desde un inicio a brindar los datos necesarios para dicha medición. Esto se podría formalizar con una carta de entendimiento y confidencialidad de la información entre las partes.

Se propone un seguimiento a tres años, en el cual se lleve un registro y un control de todas las empresas que participaron en el programa por plataforma en el cual se vaya asesorando al empresario en el logro de negocios con los contactos establecidos en las ferias y a la vez medir los indicadores de impacto respectivos.

También es importante que se diera seguimiento al sitio web, de manera que la información contenida en el se encuentre actualizada y acorde a las necesidades de las empresas.