



**ESTUDIO DE DINÁMICAS ECONÓMICAS Y POTENCIAL DE  
DESARROLLO DE MIPYMES DE LOS SECTORES PRIORIZADOS DE  
AGROINDUSTRIA, INDUSTRIA MANUFACTURERA Y SERVICIOS Y SUS  
POSIBLES VÍNCULOS CON LAS GRANDES EMPRESAS DE LA REGIÓN  
DE LOS NONUALCOS**

**LA OFERTA TERRITORIAL**



En el marco del Proyecto:

**ALIANZAS PÚBLICO- PRIVADAS  
PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL SALVADOR**  
Equipo consultor: Miguel Polanco y Carmen Barrera

San Salvador, Septiembre de 2009

<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>II. CONTEXTO.....</b>	<b>5</b>
<b>III. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 El Desarrollo Territorial (DT). Definición .....</b>	<b>8</b>
<b>IV. CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL DE LA REGIÓN DE LOS NONUALCOS. ....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 La visión de desarrollo de la región.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 Dinámicas económico- productivas.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3 Dinámicas institucionales.....</b>	<b>14</b>
4.3.1 La Asociación de Municipios Los Nonualcos.....	14
4.3.2 El tejido local .....	14
<b>V. LA OFERTA TERRITORIAL .....</b>	<b>14</b>
<b>5.1 Consideraciones metodológicas.....</b>	<b>14</b>
<b>5.2 Pequeña agroindustria.....</b>	<b>17</b>
5.2.1 Agroindustria frutícola-panorama general .....	18
5.2.2 Caña de Azúcar.....	22
5.2.3 Lácteos .....	24
<b>5.3 Industria manufacturera y Artesanías.....</b>	<b>28</b>
5.3.1 Manufactura .....	28
5.3.2 Artesanías.....	28
<b>5.4 Pesca .....</b>	<b>30</b>
<i>Aunque la proyección de la producción pesquera artesanal, para el año 2007 tuvo una leve baja, para el 2008, se recuperó tanto en unidades como en valores. Es importante señalar además que entre 2008 y 2009 la producción acuícola ha ido en aumento. ....</i>	
5.4.1 Organización .....	31

<i>La FECOOPAZ, aglutina a 18 cooperativas de pesca (425 asociados) localizadas en su mayoría en el Municipio de San Luís La Herradura y alrededores.</i> .....	<b>31</b>
<b>5.5 Turismo y logística</b> .....	<b>34</b>
5.5.1 Servicios/ubicación geográfica.....	34
5.5.2 Organización .....	34
<b>5.6 Oferta territorial consolidada</b> .....	<b>37</b>
<b>5.7 Identificación de actores públicos y privados de soporte:</b> .....	<b>38</b>
5.7.1 La Asociación de Municipios Los Nonualcos.....	38
5.7.2 Centro de Servicios Empresariales de la CONAMYPE-CDN.....	39
5.7.3 Concertación de Mujeres de Los Nonualcos. ....	39
5.7.4 Instituto Tecnológico de Tecoluca.....	40
5.7.5 Mecanismos de apoyo financiero.....	40
<b>VI. ANALISIS DE PLATAFORMAS PRODUCTIVAS PRIORIZADAS, CON POTENCIAL DE ENCADENAMIENTOS</b> .....	<b>41</b>
<b>6.1 Estado Actual y potencial de encadenamiento de las plataformas caracterizadas</b> .....	<b>41</b>
<b>6.2 Pequeña Agroindustria.</b> .....	<b>42</b>
6.2.1 APRAINORES/SAMO.....	42
6.2.2 ACOPANELA. ....	43
6.2.3 APPES.....	44
6.2.4 CCA. ....	44
6.2.5 BIOLACT.....	45
6.2.6 Federación de Cooperativas de Pescadores de La Paz-FECOOPAZ.....	46
<b>6.3 Manufactura</b> .....	<b>46</b>
6.3.1 Talleres de metal mecánica. ....	46
6.3.2 Talleres madera muebles. ....	47
<b>6.4 Artesanías</b> .....	<b>47</b>
6.4.1 Cámara de Artesanos.....	47
6.4.2 Artesanías de Olocuilta.....	47
<b>6.5 Turismo</b> .....	<b>47</b>
6.5.1 Comité de Turismo Paraíso Entre Dos Aguas.....	47
6.5.2 Comités turísticos municipales de la Zona Alta y Media. ....	48
<b>6.6 Resumen de posibles encadenamientos</b> .....	<b>48</b>
<b>6.7 Plataformas institucionales</b> .....	<b>49</b>
6.7.1 La Asociación de Municipios.....	49
6.7.2 La Concertación de Mujeres .....	50
6.7.3 Centro de Servicios Empresariales. CONAMYPE/CDN.....	50
6.7.4 CORDES/GRUPO BAJO LEMPA. ....	50

6.7.5 Fondo de Financiamiento para El Desarrollo Económico Local-FINDEL .....	50
<b>VII. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO .....</b>	<b>51</b>
7.1 Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador-APRAINORES. 51	
7.2 Asociación de Productores de Piña de El Salvador-APPES. ....	51
7.3 Asociación Cooperativa de Productores de Dulce de Panela-ACOPANELA.....	52
7.4 Central de Cooperativas Agropecuarias-CCA. ....	52
7.5 BIOLACT.....	53
7.6 Cámara de Artesanos.....	53
7.7 Mesa de Turismo.....	53
7.8 La Oferta de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) .....	55
7.9 Propuestas de fortalecimiento inicial.....	55
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>
Anexo 1.....	69
Anexo 2.....	71

## I. INTRODUCCION

El presente constituye el primer informe de la consultoría “Estudio de Dinámicas Económicas y Potencial de Desarrollo de MIPYMES de los sectores priorizados de Agroindustria, Pesca, Industria Manufacturera y Servicios y sus posibles vínculos con las Grandes Empresas de la Región de Los Nonualcos”. Esta primera parte consiste en el análisis de la oferta; es decir, del potencial de provisión de bienes y servicios de los subsectores citados hacia la gran empresa, así como de las necesidades de fortalecimiento de las iniciativas económico productivas para articularse con éxito a estos mercados más dinámicos.

Este estudio que forma parte del proyecto “Alianzas Público Privadas para el Desarrollo Económico Local”, se inserta en un proceso de largo alcance que busca convertir a la región de Los Nonualcos, en un territorio donde los planteamientos contemporáneos sobre desarrollo económico local y regional, alcancen su máximo impacto y su máxima concreción.

La región de Los Nonualcos, al tiempo que cuenta con una dinámica productiva e institucional excepcional en relación al resto del territorio nacional, también constituye un punto de referencia

para muchas iniciativas de cooperación, en particular para la Agencia de Cooperación Técnica Alemana-GTZ, que desde 2002 focalizó su estrategia de intervención en dicha región y actualmente, junto con otros actores locales relevantes, lleva adelante una propuesta integral de desarrollo económico.

El estudio comienza haciendo un recuento de los hitos que han marcado el proceso Los Nonualcos desde el año 2002, con la conformación de la Asociación de Municipios Los Nonualcos. Seguidamente se desarrolla un breve marco conceptual que tiene por objeto tipificar el territorio bajo un enfoque de Desarrollo Territorial. Se ha creído muy pertinente la aplicación de este enfoque que tipifica un territorio, a partir de su dimensión productiva e institucional.

A continuación se caracteriza el territorio y sus principales dinámicas. Se toma para ello el insumo base aportado por el Plan de Desarrollo Territorial finalizado en el año 2007.

La caracterización y priorización de subsectores se hace mediante la identificación de plataformas socioproductivas dentro de cada subsector. Antes que priorizar MIPYMES con potencial de encadenamiento dentro de cada subsector, se han identificado plataformas socioproductivas con potencial de encadenarse no solo a las grandes empresas de la región sino también a redes de iguales que pudieran identificarse al interior del territorio.

Finalmente se hace un análisis de los posibles eslabonamientos y las necesidades de fortalecimiento a estas plataformas, para que efectivamente puedan articularse de forma ventajosa y permanente.

## **II. CONTEXTO**

El estudio de dinámicas económicas en la Región de Los Nonualcos, surge en el marco de las acciones del Proyecto Alianzas Público –Privadas para el Desarrollo Económico Local en El Salvador, financiado por el BID/GTZ y ejecutado por la Fundación Nacional para el Desarrollo-FUNDE. La formulación del estudio se enmarca en un proceso de largo alcance que busca construir en los 16 municipios que conforman la microrregión de Los Nonualcos, una visión compartida del desarrollo. Este proceso innovador se remonta a 2003, cuando la Agencia de Cooperación Técnica Alemana-GTZ, focalizó su accionar en la región de los Nonualcos, con un enfoque multidimensional.

Desde entonces se han generado diversos procesos de construcción social que también han ido acompañados de la formulación de instrumentos de diagnóstico y planificación del desarrollo, con énfasis en el Desarrollo Económico Local. La región, de un lado ha producido conocimiento sobre las dinámicas y potenciales de su territorio y de otro ha ido desarrollando una cierta infraestructura institucional de soporte a las dinámicas socioinstitucionales.

Los instrumentos marco que señalan la ruta y establecen el carácter del proceso son:

- El Plan de Desarrollo Territorial para la Región de Los Nonualcos , concluido en 2007
- La Estrategia de Desarrollo Económico Local de la Región de Los Nonualcos, finalizada en 2007, tras un proceso de construcción participativa que duró 4 años.

Además se ha formulado un importante número de investigaciones sectoriales que han apuntado a identificar el potencial de desarrollo económico de la región. Destacan:

- Identificación y análisis de iniciativas económicas rurales con mayor potencial de desarrollo. Microrregión de los Nonualcos.(2005)
- Mapeo del tejido empresarial de la microrregión de Los Nonualcos(2005)

En relación al marco institucional de soporte, se cuenta con:

- La asociación de Municipios Los Nonualcos, fundada en 2002 y que constituye la plataforma de soporte político al proceso. Inicialmente fundada por 7 municipios y ahora aglutinando a 16 municipios del departamento de La Paz más el municipio de Tecoluca perteneciente al departamento de San Vicente. Cuenta con una unidad técnica intermunicipal con capacidades técnicas para el impulso a la estrategia DEL.
- El Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos-CODENOL, creado en 2007 como resultado del proceso de construcción de la estrategia DEL y como uno de los primeros pasos en la implementación de la misma. El CODENOL funciona como un espacio de articulación público- privada donde convergen diversas expresiones institucionales y organizativas del territorio vinculadas al desarrollo económico regional.
- El Concejo Regional del Territorio, creado recientemente, compuesto por instituciones del estado, Asociaciones locales, gremiales empresariales y ONG.

A pesar que el proceso de construcción de una visión común cumple ya varios años de estarse impulsando(a lo sumo 5 años), los instrumentos generadores de visión y la institucionalidad de soporte, son aún incipientes o de reciente creación.

Es en este contexto que se inserta el presente estudio. El mismo constituye un eslabón estratégico que persigue generar las primeras experiencias concretas de articulación socio productiva entre micro, pequeña y gran empresa.

Valga decir que dadas las características especiales de este territorio, el real potencial de desarrollo económico, no reside únicamente en la articulación de su economía hacia afuera (como de hecho sucede en el caso de la gran empresa), ***sino en la integración de su tejido socio institucional y productivo interno.***

Dados los últimos acontecimientos mundiales, donde la contracción de las economías desarrolladas está afectando de manera sustancial los enfoques de crecimiento “hacia afuera”

prevalecientes en los últimos 20 años en nuestros países latinoamericanos, el impulso de enfoques de desarrollo “hacia adentro”, como el presente, tenderán a tomar mayor vigencia en el futuro cercano.

En el caso de la región Los Nonualcos, la amplia gama de actividades y sectores económicos y la presencia de formas empresariales desde las más simples a las más complejas, ofrecen un potencial único de alimentar de manera autónoma una economía regional pujante y diferenciada del resto del territorio nacional.

### III. MARCO CONCEPTUAL

A pesar que el mismo “proceso Los Nonualcos” ha contado con importantes eslabones metodológicos y conceptuales que han servido de marco para la construcción de la visión y estrategia, el territorio en sí, todavía no ha sido conceptualizado. Por lo tanto, se ha creído necesario desarrollar un breve marco conceptual que nos permita identificar frente a qué tipo de territorio estamos y entonces, de acuerdo a la teoría, qué podríamos esperar que suceda en el futuro, o bien, cómo se pueden abordar mejor los procesos. Desde un punto de vista operativo, la conceptualización del territorio es necesaria porque:

- Los términos de referencia establecen la necesidad de hacer una caracterización del tejido económico, micro, pequeño, mediana y gran empresa del territorio. Una caracterización del tejido económico, de los subsectores y principales aglomeraciones, tiene más sentido si existe de telón de fondo un análisis macro del territorio donde se insertan estos sectores y donde transcurren sus dinámicas.
- El proceso de desarrollo en la región Los Nonualcos descansa en dos ejes claramente identificables: a) La transformación productiva y b) el desarrollo institucional. Cuando el objetivo general de la estrategia DEL habla de “mejorar las condiciones integrales de vida de la población en la Región de Los Nonualcos a través de la **dinamización del desarrollo económico local, el desarrollo de capacidades locales y la concertación de actores públicos y privados** del territorio”, se está hablando precisamente de dinámicas socioeconómicas e instituciones.

Estas dos características tienen que ver con un enfoque de **Desarrollo Territorial** indistinto si es rural o urbano o si las fronteras entre ambos se han desdibujado como es el ejemplo de la **región Los Nonualcos**. En nuestro país, El Salvador, cada vez resulta más difícil establecer la frontera entre ruralidad y ciudad, el enfoque DT resulta ser apropiado para caracterizar el territorio y su proceso, además de ser un enfoque muy vigente en las actuales corrientes de desarrollo.

Pero más allá de centrar el debate alrededor del asunto **de qué es rural y qué no lo es**, conviene enfocarnos en identificar los dos elementos desencadenantes de los procesos de desarrollo, así como sus interacciones. Si estamos de acuerdo en que todo proceso de desarrollo requiere de transformación productiva y desarrollo institucional, el debate en torno al carácter rural de un

determinado territorio vendrá a ser marginal. Este puede ser el caso del territorio de Los Nonualcos, donde podrían surgir dudas sobre su carácter rural.

### ***3.1 El Desarrollo Territorial (DT). Definición***

“Definimos el Desarrollo Territorial DT como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural-urbano determinado, cuyo fin es reducir la pobreza. ***La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes,*** y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y sus beneficios”.<sup>1</sup>

El concepto anterior tiene que ver con dos elementos claves en el proceso Los Nonualcos: desarrollo económico y espacio o territorio: es decir, se trata de aprovechar las condiciones particulares (hasta excepcionales) de ESTE TERRITORIO, para llevar adelante un cierto tipo de dinámicas de desarrollo económico que tengan como fin último el bienestar integral de sus habitantes.

Del enfoque de DT, se destacan los siguientes elementos, muy presentes en el proceso Los Nonualcos y que subyacen en los principales planteamientos de la Estrategia de Desarrollo Económico Local:

1. **La Competitividad** es un fenómeno sistémico; es decir, no es un atributo de empresas o unidades de producción, individuales o aisladas, sino que se **funda y depende de las características de los entornos en donde están insertas.**
2. **La demanda externa** al territorio es el motor de las transformaciones productivas y, por tanto, es esencial para los incrementos de la productividad y el ingreso
3. **Los vínculos urbano-rurales** son esenciales para el desarrollo de las actividades agrícolas y no agrícolas en el interior del territorio.
4. **El desarrollo institucional** tiene una importancia crítica en el desarrollo territorial
5. **El territorio, no como un espacio físico,** sino como una construcción social, es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados.

Si existe acuerdo en que el territorio y el proceso de Los Nonualcos cabe en un encuadre teórico como el planteado, los siguientes deberían ser los criterios claves a tomar en cuenta para un

---

<sup>1</sup> Desarrollo Territorial Rural. Alexander Schejtman y Julio A. Berdeguer, marzo 2004. Pág. 4 Revista “Debates y Temas Rurales” No. 1 del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago, Chile.



“impulso con horizonte”, es decir, con un sentido claro de “en donde estamos y hacia dónde queremos ir”:

**Criterio 1. La transformación productiva y el desarrollo institucional se deben abordar de forma simultánea** ya que se condicionan mutuamente y ambos son necesarios para que se logren reducciones significativas y sustentables de la pobreza.

**Criterio 2. Los procesos de desarrollo territorial deben operar con un concepto ampliado de lo rural**, que debe necesariamente incluir los núcleos urbanos con los que los pobres tienen o podrían tener vínculos funcionales en aspectos tanto productivos como sociales.

**Criterio 3. Los procesos de desarrollo territorial deben concebir los territorios como espacios con identidad y con un proyecto de desarrollo concertado socialmente.** En cada proceso de desarrollo, el territorio es una construcción social y no un espacio “objetivamente existente” en virtud de variables físicas o económicas.

**Criterio 4. Los procesos de desarrollo territorial deben considerar explícitamente la heterogeneidad entre territorios.** Este criterio toma como punto de partido para el análisis, el estado en que se encuentran los temas de transformación productiva y desarrollo institucional. A partir de aquí se distinguen los siguientes 4 tipos de territorios.

- **Territorio tipo I:** Aquellos que han avanzado en su transformación productiva y logrado un desarrollo institucional que ha permitido grados razonables de concertación e inclusión social.
- **Territorios tipo II.** Aquellos en que si bien existen procesos significativos de crecimiento económico, estos tienen un débil impacto sobre el desarrollo local, y en particular, sobre las oportunidades para los sectores pobres.
- **Territorios tipo III.** Aquellos que se caracterizan por una institucionalidad robusta, que con frecuencia se expresa en una identidad cultural fuerte, pero que carecen de opciones económicas endógenas capaces de sustentar procesos sostenidos de superación de la pobreza rural.
- **Territorios tipo IV.** Aquellos en franco proceso de desestructuración social o económica.

### Tipología de territorios rurales:<sup>2</sup>



Fuente. Desarrollo Territorial Rural. Alexander Schejtman y Julio A. Berdeguer, marzo 2004. Pág. 36 Revista "Debates y Temas Rurales" No. 1 del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago, Chile

**Criterio 5.** Los procesos de Desarrollo Territorial (DT) deben convocar a la diversidad de agentes del territorio. Los sectores pobres pueden por sí mismos desarrollar ciertos tipos de capacidades y competencias, a partir de su propia organización. Sin embargo, habrá otras determinantes del desarrollo a la que los pobres solo accederán a través de puentes que los vinculen con otros agentes económicos y sociales. Por ende, la construcción de estos puentes y el relacionamiento con estos otros actores, es decir, la promoción de la concertación social, son tareas ineludibles de los procesos de Desarrollo Territorial (DT).

**Criterio 6.** Los procesos de Desarrollo Territorial (DT) requieren una compleja arquitectura institucional que dé lugar a instituciones mediadoras entre el Estado, el mercado y la sociedad civil y contenga cinco elementos: Las atribuciones y capacidades de los gobiernos locales en sus dimensiones técnicas, administrativas y políticas; la coordinación y la existencia de controles y equilibrios entre los niveles nacional, regional y local de gobiernos; las redes y otras formas de asociación entre los gobiernos locales, para generar organizaciones de alcance regional capaces de emprender las tareas de la transformación productiva; las organizaciones económicas y de

<sup>2</sup> de acuerdo a esta clasificación, la región de Los Nonualcos responde más a las características de un territorio tipo II: es decir, con un crecimiento económico robusto, pero todavía con un débil impacto en las condiciones generales de vida de la población

representación de la sociedad civil; y los espacios y mecanismos para la concertación público-privada en las escala y ámbitos que sean pertinentes para el DT.

## IV. CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL DE LA REGIÓN DE LOS NONUALCOS.<sup>3</sup>

### 4.1 La visión de desarrollo de la región

La región de Los Nonualcos está conformada por 16 municipios; 15 del departamento de La Paz y uno que pertenece al departamento de San Vicente (Tecoluca). Los 16 municipios concentran una extensión territorial de 1,373.33 kilómetros cuadrados y, según datos proyectados, en 2007 contaban con una población de 307,168 habitantes.<sup>4</sup>

De acuerdo al Plan de Desarrollo Territorial de la Región de La Paz, este territorio se visualiza como una **“Plataforma Logística, Agroindustrial y Ecoturística, competitiva en el marco de un desarrollo regional con identidad propia y manejo sostenible de sus recursos”**<sup>5</sup>

Esta visión está proyectada al año 2024, y se basa en un modelo territorial constituido por las siguientes 6 unidades territoriales:

1. **La Zona Alta o Zona Norte de la Región** que abarca total o parcialmente 11 municipios. Son 534 kms<sup>2</sup> (aproximadamente un tercio del territorio). Su potencial se encuentra en la **producción de frutas, la explotación forestal y de silvicultura**; también es la **zona protectora de recursos hídricos** de la región **y generadora de una nueva actividad agroindustrial**.
2. **La Ciudad Lineal**. son los 4 municipios que están en línea y que conforman una ciudad, incluyendo Zacatecoluca, con una extensión de 3,500 Ha. **Se concibe como el centro de servicios y comercio de la región.-**
3. **La Ciudad Aeroportuaria**. Que comprende 2 municipios: San Luis Talpa y El Rosario. Con una extensión de 2,000 Ha. Se proyecta como una ciudad de **usos residenciales** (70% de la superficie) y el 30% restante para **usos logísticos**. Se ha visualizado como una plataforma de servicios urbanos para las actividades que se desarrollen alrededor del aeropuerto.

<sup>3</sup> Para efectos de este documento, la Región de Los Nonualcos la conforman los 16 municipios integrados en la Asociación de Municipios Los Nonualcos. Los datos cuantitativos tomados del Plan de Desarrollo Territorial únicamente se refieren a los 16 municipios.

<sup>4</sup> Plan de Desarrollo Territorial para la Región de La Paz. Informe de Diagnóstico Pág. 12.

<sup>5</sup> Citado en la Estrategia de Desarrollo Económico Local de la Región de Los Nonualcos, pág. 27



fortalecimiento y/o fomento a determinadas actividades económicas. El Plan de Desarrollo Territorial y la circunstancia de contar con capacidad técnica para el seguimiento, otorga la posibilidad de un confronto continuo entre la visión y la práctica.

## 4.2 Dinámicas económico- productivas

Una clasificación “gruesa” del territorio de los 16 municipios, según su altitud en: a) zona alta; b) zona media y c) zona baja, nos muestra que:

La zona alta se caracteriza en general por la “producción de altura” que incluye café y cítricos principalmente y con un alto potencial de desarrollo agroecoturístico hacia la zona de los municipios que circundan el lago de Ilopango, sobre la llamada carretera panorámica.

La zona media concentra toda la gran actividad industrial, de comercio, servicios y las principales concentraciones urbanas. Además de ser el área donde confluyen los actuales dos principales corredores logísticos del país (San Salvador-Aeropuerto Internacional y San Salvador-Zona oriental). Finalmente la zona media, cuenta también con una alta oferta de bienes y servicios en pequeña escala como pequeña industria manufacturera, artesanías etc.

Finalmente la zona baja; es decir la región costera, concentra las actividades turísticas de playa, incluyendo las grandes inversiones en infraestructura residencial, de alojamiento y entretenimiento.

En la zona media y baja son predominantes también los cultivos de caña de azúcar y marañón, así como la actividad ganadera.

En general, Las actividades económico productivas en la Región de Los Nonualcos (en adelante RLN). Son diversas tanto en escala como en sectores. Además, presentan en algunos casos dinámicas de articulación que producen condiciones de desarrollo diferentes al resto del país; tal es el caso de la articulación entre producción y transformación de la caña de azúcar o la pequeña ganadería vinculada a la gran industria láctea.

Es decir, los vínculos centrales que articulan la economía regional son evidentemente hacia afuera (aeropuerto, maquila, etc.), pero no hay que desconocer también las experiencias “no inducidas” de articulación hacia adentro, lo que a escala ampliada, también ofrece un enorme potencial de desarrollo con enfoque local (que es el propósito del presente estudio).

Existen suficientes estudios que identifican con diferentes niveles de precisión cuáles y dónde están las iniciativas o sectores potencialmente “desarrollables” o “articulables”, de la misma manera que existen investigaciones de mapeos de iniciativas económico productivas.

## 4.3 Dinámicas institucionales

### 4.3.1 La Asociación de Municipios Los Nonualcos

El principal soporte político institucional del proceso Los Nonualcos está dado por la Asociación de Municipios que con tan solo 7 municipios asociados surgió en el año 2001. Actualmente su membresía alcanza los 16 municipios, incluyendo el municipio de Tecoluca del departamento de San Vicente. La Asociación ha pasado por dos cambios de gobierno y en general, se ha conservado la visión inicial y mantenida el liderazgo en el proceso.

El Ministerio de Economía, a través de La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE, que a su vez ha creado el Centro de Desarrollo de Negocios (CDN), la misma Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), CECADE, FADEMYPE entre otros tienen fuerte presencia y compromiso con el territorio.

### 4.3.2 El tejido local

También es significativo el crecimiento organizativo en torno al tema del Desarrollo Económico Local (DEL) ya que se han conformado mesas sectoriales: Empleo, Turismo, Pesca, las que junto a los demás grupos productivos organizados toman parte en el Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos- **CODENOL**. Este espacio de alguna manera constituye el corolario de todos los esfuerzos organizativos anteriores ya que tiene una alta representación de los sectores productivos organizados pero también de actores públicos y privados relevantes que han desarrollado trabajo en el territorio.

El relacionamiento principal de todo el tejido institucional se da a través de la implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico Local, *la que tiene como propósito la construcción de una agenda común y entonces la articulación de recursos técnicos, humanos y financieros bajo una visión única de desarrollo*. De igual manera, la estrategia DEL es la que permite conectar la visión y demandas de la región con el ámbito nacional pero también entre sectores y actores públicos y privados del territorio.

## V. LA OFERTA TERRITORIAL

### 5.1 Consideraciones metodológicas

Se cuenta con una importante cantidad de estudios que identifican y caracterizan los subsectores que configuran el tejido económico productivo de la RLN. El primero de estos estudios fue realizado en 2002 con la implementación de la metodología HEXAREG<sup>6</sup>, dando como resultado la priorización de los sectores de turismo y agroindustria.

---

<sup>6</sup> O metodología del hexágono, que permite identificar potenciales y limitantes al desarrollo dentro de un territorio.

La Estrategia de Desarrollo Económico Local desarrolló también un diagnóstico económico más amplio del territorio y caracterizó a los subsectores económicos más representativos. Destacan la agroindustria, la pequeña manufactura, la acuicultura y pesca marina, el comercio, el turismo y finalmente el subsector de logística y transporte<sup>7</sup>.

De igual manera, se han realizado mapeos para identificar dentro de cada subsector, aquellas iniciativas con mayor potencial de desarrollo. Las más relevantes son:

- Mapa Tejido Empresarial 14 municipios Microregión de Los Nonualcos. 2005
- Identificación y Análisis Iniciativas Económicas Rurales con Mayor Potencial Desarrollo Microregión de Los Nonualcos. 2005

El primer estudio consistió en el mapeo y caracterización de 826 empresas pertenecientes a los sectores de pequeña industria/artesanías, así como a comercio y servicios. El segundo estudio consistió en el mapeo y caracterización de 179 iniciativas económicas rurales pertenecientes a los sub sectores agrícola, pecuario, agroindustrial y servicios. En este estudio también se priorizaron 45 iniciativas de los sub sectores citados. En total fueron 1,005 iniciativas que en 2005 proporcionaron un completo panorama del tejido económico productivo regional. En ambos casos se identificaron necesidades de servicios de apoyo y se recomendaron acciones para su fortalecimiento.

A excepción del subsector logístico (referido a transporte), existe suficiente información sobre subsectores y unidades económicas.

*Con base en esta consideración primaria, el equipo consultor dispuso sustentar la investigación de campo, no en subsectores ni unidades productivas, debido a que se corre el riesgo-en lo fundamental- de repetir información recabada con anterioridad y entonces desplazar el peso de la investigación hacia aspectos ya conocidos. Antes bien, la investigación se orientó **a identificar y caracterizar aquellas plataformas<sup>8</sup> sub sectoriales con potencial de aglutinar ofertas, demandas y eventuales encadenamientos.***

La presunción es que, por sí mismo, un análisis sectorial y de unidades económicas (con recomendaciones incluidas) no conduce necesariamente a un encadenamiento productivo. Aún más, se pueden identificar negocios y realizar encuentros inter empresariales entre la micro,

---

<sup>7</sup> Estrategia de Desarrollo Económico Local de la Región de los Nonualcos, pág. 46-55

<sup>8</sup> El diccionario de la Lengua Española presenta 6 definiciones de plataforma; una de ellas dice: "Es una organización de personas que tienen intereses comunes", pero también dice: "lugar llano más elevado que lo que le rodea". Podemos decir entonces que **plataforma socio productiva** es la organización de productores con intereses comunes, de rango superior a las iniciativas individuales, que permite viabilizar dinámicas de desarrollo socio productivo generando un impacto agregado sobre el territorio.

pequeña, mediana y gran empresa de la región, pero esto no tiene ninguna garantía de sostenibilidad mientras no haya una articulación previa de las iniciativas dispersas.

En los procesos de inserción de la *pequeña producción* a mercados formales, siempre está el temor por parte de los compradores, acerca de quién garantiza la calidad, cantidad y continuidad de los suministros. Además, las dinámicas comerciales en muchos subsectores de actividad económica están basadas en la confianza y en la certidumbre de un suministro continuo; de ahí que son relaciones de larga data y por tanto constituyentes de barreras a la entrada de nuevos actores (entiéndase proveedores).

Por ello, el proceso seguido en esta primera parte del estudio, ha consistido en:

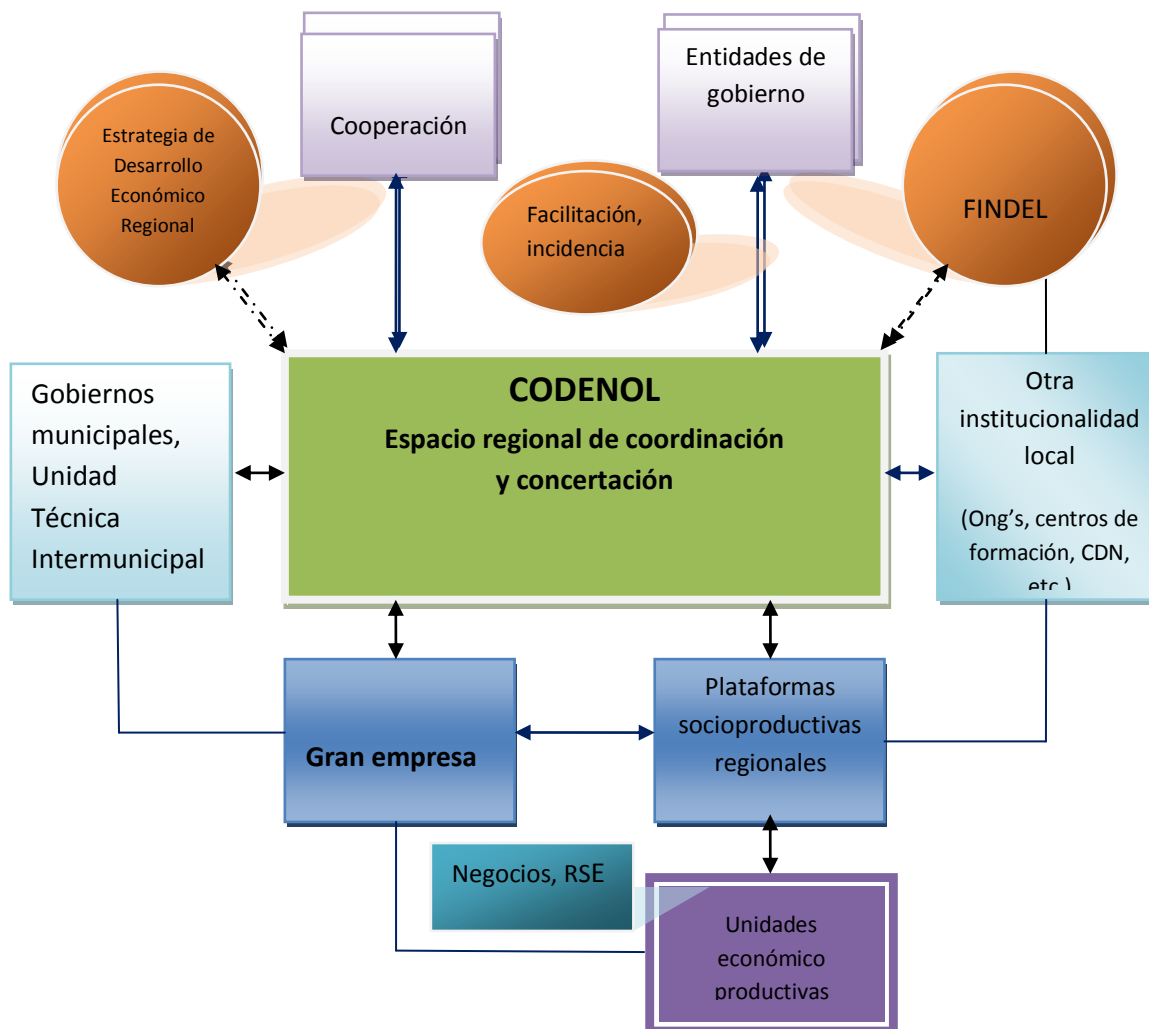
- Identificar las plataformas socioproductivas regionales que sean garantes de eventuales encadenamientos de la oferta MIPYME regional con la gran empresa.
- Caracterizar dichas plataformas en relación a su estado actual, necesidades y proyecciones.
- Identificar el rol que los diferentes agentes públicos y privadas pueden jugar en relación a la implementación de eventuales encadenamientos.

Desde un punto de vista metodológico y dado que ya existe información desagregada de unidades productivas, el concepto de plataformas socioproductivas permite visualizar el estado actual, las necesidades y los potenciales de cada subsector a partir de su nivel organizativo; desde el punto de vista de la implementación, genera importantes economías de escala, evitando la dispersión y consolidando canales únicos de comunicación y flujos de bienes y servicios.

El esquema debería funcionar de la siguiente manera:



### ESQUEMA FUNCIONAL DINÁMICAS SOCIOPRODUCTIVAS RLN



Considerando el planteamiento anterior, el equipo consultor realizó entre el 21 de enero y el 6 de febrero de 2009, una amplia investigación que incluyó entrevistas con diversos actores pertenecientes o relacionados con los subsectores objeto de la consultoría. Asimismo se participó en dos reuniones de seguimiento convocadas por FUNDE, que sirvieron para completar la caracterización de los sub sectores priorizados que se presenta a continuación.

A continuación, se presenta el resultado de la identificación y caracterización de los subsectores:

## 5.2 Pequeña agroindustria

Esta está vinculada a las producciones primarias de

- Fruta
- Caña de azúcar
- Leche

### **5.2.1 Agroindustria frutícola-panorama general**

La producción de fruta fresca en el país, en el caso del mango es de 349.91 TM, de coco 48,409.87 TM y de marañón 607.05 TM existentes y planificadas a cultivar. De otras frutas no se tienen datos. Esto no abastece el mercado nacional, por lo que se debe importar grandes cantidades, siendo la balanza comercial deficitaria; solo de coco seco se importan anualmente 215 TM.

En el país el procesamiento de la fruta es limitado, por lo que se debe importar la mayor parte. El mercado nacional de frutas procesadas, se surte de productos importados, una de las empresas más fuertes en este rubro es BAZZANI, que importa fruta deshidratada de Tailandia y abastece a los supermercados con 5,000 libras semanales aproximadamente, incluyendo frutos secos (semillas).

La industria del procesamiento está en desarrollo, con el apoyo del MAG se han creado pequeñas empresas productoras como la Cooperativa “La Patroncita” en Ahuachapán, Agroindustrias “Cultivar” en San Salvador, “La Canasta” en Santa Tecla, entre otros que producen jaleas, mermeladas, jugos, fruta deshidratada y fruto seco.

En el país, los principales compradores mayoristas son los Supermercados Price Mart, Paíz, Super Selectos y algunos minoristas como son las tiendas naturistas y de auto servicios. El consumidor final son personas que cuidan los hábitos alimenticios con poder adquisitivo

#### ***5.2.1.1 Producción y procesamiento de fruta en la región de Los Nonualcos***

La producción de fruta en la región de los Nonualcos es significativa. Se clasifica entre fruta de zona alta, principalmente cítricos, y fruta de zona baja. En la zona alta la producción de naranja, piña y limón (392 manzanas de naranja y 45 manzanas de piña), ocupa el tercer lugar de producción de cítricos del país, después de Cojutepeque y Opico. En su mayoría esta fruta es comercializada fresca. La modalidad de venta es que los camiones llegan directamente a las plantaciones, imponen el precio y se la llevan. Incluso cuando el productor tiene necesidad de liquidez, la vende antes de la cosecha.

En la zona baja, la producción más significativa es de marañón, concentrada en la zona baja de Tecoluca y que está siendo procesado y exportado por SAMO desde hace varios años. La producción de coco, sandía, melón, papaya, maracuyá y mango es mediana, casi toda se vende fresca. Alguna de esta fruta es procesada, como dulce artesanal. El coco y mango podría tener un procesamiento industrial.

En San Luís Talpa y Olocuilta están ubicados dos viveros de frutas, pero se desconoce si abastecen de plántulas a los productores locales.

Las experiencias de procesamiento de frutas más relevantes, son las que llevan a cabo la Asociación de Productores de Piña de El Salvador-APPEs, ubicada en Santa María Ostuma; y la Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador-APRAINORES, con sede y planta de procesamiento en Tecoluca, San Vicente.

APRAINORES, procesa en volúmenes industriales la semilla de marañón, mientras que APPES ha comenzado el procesamiento: jaleas y mermeladas en escala artesanal. Esta última, tiene proyectado el establecimiento de una planta industrial para el procesamiento de concentrados y jugos.

### 5.2.1.2 Las organizaciones de productores

De las 2 organizaciones de productores de frutas identificadas, APPES está ubicada en la zona alta y agrupa a los productores de piña y naranja, mientras que la otra esta ubicadas en la zona baja, dedicada a la producción de marañón, la Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador (APRAINORES) quienes han creado el Sistema agroindustrial del marañón orgánico – SAMO-. El resto de productores (sandía, melón, papaya, maracuyá y mango), no están organizados.

Por parte de FUNDE se está haciendo algunos esfuerzos por apoyar la conformación de la cadena de frutas de los Nonualcos, dirigida especialmente a los productores de cítricos y piña, para lo cual se ha elaborado la Estrategia de Desarrollo de la cadena de frutales del territorio.

#### i) Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador-APRAINORES.

La Asociación de productores agroindustriales orgánicos de El Salvador (APRAINORES) y El sistema SAMO para el procesamiento del marañón se creó con el apoyo de CORDES en 1995. La Cooperativa posee 36 manzanas de plantación de marañón en la Isla Montecristo y cuentan con una sofisticada planta procesadora de semilla y un sistema de empaçado al vacío. La producción es certificada por IMO-SUIZA, BCS-ALEMANIA y pertenecen a la Federación Internacional de Comercio Alternativo y a Comercio Justo FLO-Inglaterra. A nivel local forman parte del grupo Bajo Lempa, que es un sistema económico local. La planta funciona 8 meses al año y tiene 75 empleados. Produce 2,500 quintales de semilla de marañón, que es exportada a Inglaterra, Bélgica, Alemania y Estados Unidos.

#### FODA APRAINORES

Fortalezas	Oportunidades	debilidades	Amenazas
Exportan a Europa y EU Venden localmente	Hay mercado en crecimiento para su producto, tanto nacional como internacional	La figura de asociación sin fines de lucro les hace perder beneficios fiscales y comerciales.	No acceso al sistema financiero formal por estar en zona de riesgo ambiental.
Tienen una planta procesadora industrial con tecnología avanzada, trabajan con estándares de calidad internacional.	Alianzas con cooperativa de Juventud Rural para procesar el fruto falso y hacer jugo.	No cuentan con capital de trabajo propio, para producir trabajan con capital de sus clientes en el exterior.	
Cuentan con recurso humano local calificado	Gestiones para adquirir horno solar y con ello bajar costos de	La oferta de materia prima en la zona es insuficiente, lo que los ha	

	producción.	obligado a comprar en San Miguel.	
El producto es orgánico y está certificado. Su nicho de mercado es el comercio justo		Tienen deudas y eso no les permite capitalizarse ni lograr sostenibilidad ni crecimiento.	
Están en un proceso de fortalecimiento gerencial y organizacional cuentan con instrumentos de gestión y han renovado la membresía.		Sólo operan el 40% de la capacidad instalada por falta de capital de trabajo.	
Han tenido apoyo de FOEX y EXPRO en promoción comercial e imagen, del IICA, CORDES y FINTRAX en asistencia técnica.			

Fuente: Información proporcionada por la Junta Directiva de APRAINORES en reunión sostenida con los consultores en junio de 2009

## ii) Asociación de Productores de Piña de El Salvador-APPES.

La Asociación de productores de piña de El Salvador, APPES, se constituyó legalmente en el 2004, actualmente tiene 187 socios, con una filial de 21 productores de frutas en San Juan Talpa. Ha enfocado su trabajo en desarrollar la capacidad de organización y gestión de sus socios para fortalecer la cadena agroproductiva-comercial, mediante el proyecto piloto de BIFINEX-IICA con la introducción de 5,000 plantas de piña variedad MD2 (dulce amarilla), que le permitió con éxito renovar la plantación de producción hacia una variedad con mayor demanda en el mercado.

Desde su creación ha tenido un proceso de rápido desarrollo y ha sabido aprovechar cuantos apoyos han llegado: asistencia técnica, infraestructura productiva: sistemas de riegos y últimamente una planta procesadora de pulpa, concentrado y jugo de naranja en proceso de establecerse, con lo cual desde ya se está proyectando al mercado étnico en plazas internacionales: Los Ángeles: Liborio Markets y la Tiendona.

La producción, tanto de piña como de naranja se ha estado comercializando fresca; no obstante el procesamiento artesanal que comenzó hace apenas algunos años con un grupo de mujeres produciendo mermeladas, jaleas, néctares y dulces, esta pronto de convertirse en planta industrial procesadora de jugos, pulpa y concentrados gracias a la donación de IICA-OEA que APPES está sabiendo aprovechar.



### FODA AOCIACION DE PRODUCTORES DE PIÑA APPES

Fortalezas	Oportunidades	debilidades	amenazas
Organización legalizada y con un buen nivel organizativo y funcional. Cuentan con 6 empleados	FUNDE les está apoyando para hacer un Plan de Negocios.  El FAT les apoyó para el diseño de la marca y las viñetas	Históricamente la fruta se ha vendido fresca y los productores no tienen poder de negociar un buen precio con sus clientes	
Producción abundante de materia prima local: piña y naranja, aproximadamente 500 manzanas	Ampliación de la renovación de plantaciones a 85 nuevos productores	Solo han estado produciendo para vender en ferias y localmente, todavía no tienen un mercado definido	
Cuentan con una planta procesadora debidamente equipada, con personal capacitado  Tienen registro de marca, el registro sanitario y el código de barra y , facturación está en proceso de conseguirlo		No cuentan con capital de trabajo para despegar. No tienen un plan de comercialización.	
El producto está en desarrollo, Por ahora la capacidad de producción es de 100 galones diarios.			

Fuente: información proporcionada por Directivos de APPES en Santa María Ostuma en el mes de junio de 2009.

## **5.2.2 Caña de Azúcar**

### **5.2.2.1 Producción/procesamiento/ubicación geográfica**

La caña de azúcar se cultiva en todo el país. En la región se produce el 22.4% del total de caña a nivel nacional, se estima que hay 2,000 hectáreas sembradas. Una parte es consumida por el único ingenio que existe en la región: El Jiboa, otra es llevada a ingenios de Aguilares y del oriente, no obstante buena parte se utiliza en la producción de panela, mediante procesos artesanales.

La mayor parte de la producción de caña de azúcar a nivel nacional es consumida por los 7 ingenios que existen en el país que producen azúcar crudo y azúcar blanca que se destina la mitad para el consumo interno y la otra mitad para exportación. Su comercialización esta en manos del Consejo Salvadoreño de Azúcar quien la distribuye en el mercado interno y la exporta a Rusia, Estados Unidos, Perú y Jamaica. La cuota arancelaria del TLC ha impulsado a la industria.

La caña que no llega a los ingenios es cultivada por pequeños productores que la procesan bajo métodos coloniales produciendo panela. Se calcula que a nivel nacional existen más de 200 productores de panela, están concentrados en los departamentos de La Paz, San Vicente, Cabañas y Cuscatlán.

### **5.2.2.2 Organización.**

#### **Cooperativa de Productores de Dulce de Panela-ACOPANELA**

Se legalizó como una Asociación Cooperativa en el 2004, la conforman 9 cooperativas de los municipios de Verapaz, San Vicente, Santa Cruz Analquito del departamento de San Vicente, Jerusalén, Paraíso de Osorio y Santa María Ostuma del departamento de La Paz y algunos municipios del departamento de Cuscatlán. Generan 128 empleos entre directos e indirectos, fijos y de temporada (noviembre-mayo). La iniciativa de ACONAPELA surgió por la necesidad que tuvieron los productores de diversificarse y comercializar directamente, debido a que el precio de la panela es demasiado fluctuante. Los principales líderes han sido capacitados en Colombia, por tanto emplean tecnología Colombiana. Tienen la capacidad de producir 750 cargas (1 carga tiene 100 unidades) de dulce tradicional que es exportado desde hace dos años a Maryland y Miami; de azúcar granulada están produciendo 400 quintales y es comercializada a Panaderías a nivel nacional. Existe en el mercado nacional una demanda insatisfecha de azúcar granulada, por lo que tienen proyectado al 2010 producir 5,000 quintales.



### FODA Cooperativa de Productores de dulce de panela ACOPANELA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	amenazas
Han desarrollado un nuevo producto: la panela granulada	Existe una demanda potencial del azúcar granulada en Europa y Taiwán, pero necesitan los estudios de mercado respectivos	De las 9 cooperativas asociadas, sólo 5 están en proceso de mejorar en los procesos de manufactura.	
Aplican normas y estándares de calidad en el proceso de producción de la panela, como buenas prácticas de manufactura, cocimiento con inocuidad, etc.	Están dispuestos a establecer alianzas con otros productores de la región, siempre que se cumplan los principios cooperativos y de calidad.	Hace falta más apropiación de los socios, el trabajo recae en los directivos.	
Están en el proceso de industrialización, ya cuentan con el equipo que fue proporcionado por FOEX y BID.	El mercado de Taiwán demanda productos orgánicos, están analizando la producción orgánica.	Deben introducir mejoras en el empaque del producto	
Están desarrollando dos nuevo productos la miel de mesa y el melate, este último para animales			
Exportan el atado de dulce a USA desde hace dos años			
La azúcar granulada la comercializan a nivel nacional			
Cuentan con registro de marca, código de barra, facturación y registro sanitarios.  Son sujetos del sistema financiero formal.			

Fuente: información proporcionada por el presidente de ACOPANELA, en la actualidad Alcalde Municipal del municipio Apastepeque en reunión sostenida con los consultores en junio de 2009.

### **5.2.3 Lácteos**

#### **5.2.3.1 Producción/ubicación geográfica**

La región tuvo una gran tradición ganadera, que fue mermándose, debido al mal manejo de la reforma agraria, la guerra y a las políticas de desincentivo a la producción agropecuaria del gobierno de los últimos 20 años, no obstante, con enormes esfuerzos los pequeños productores se han mantenido en el sector. La mayor parte de la producción se concentra en los municipios de Zacatecoluca, San Luís Talpa, Tecoluca y San Pedro Masahuat: zona baja. Se produce leche que es comercializada en un 40% a dos grandes empresas procesadoras: PETACONES y FOREMOST. El resto es utilizado en su orden al consumidor final, procesamiento propio y autoconsumo.

La producción se caracteriza por ser de alta densidad y bajo nivel tecnológico en su mayoría de doble propósito. El 69% de los productores tienen menos de 20 cabezas, el 26% tiene entre 20 y 100 cabezas y un 5% tienen más de 100 cabezas de ganado.

La mayoría de productores no están tecnificados, por lo que tienen rendimientos entre 5 - 3.5 litros/vaca, mientras que los pocos que están en proceso de tecnificación pueden llegar a tener rendimientos de 13.5 litros/vaca.

#### **5.2.3.2 Procesamiento Artesanal**

En la región, al igual que en el resto del país, es bien marcada la división entre el sector artesanal y el industrial. Se estima que el 50% de la leche es procesada de forma artesanal o vendida por los ganaderos a los consumidores. El promedio de producción por plantas artesanales es de 300 botellas. Los procesadores artesanales operan en condiciones higiénicas inadecuadas y están siendo fuertemente afectados por el contrabando.

La producción artesanal representa la mayoría del mercado, ya que la mayor parte de la población tiene bajos ingresos y no tiene otra opción de comprar productos sin marca, ya que es muy sensible al precio y no es exigente en términos de calidad y patrones de higiene.

#### **5.2.3.3 Procesamiento Industrial**

De las 10 plantas industriales que existen en el país, 2 están vinculadas a la región. Entre las dos compran alrededor del 50% de la producción de leche a productores locales organizados en la CCA.

#### **5.2.3.4 Organización**

##### **i) Central de Cooperativas Agropecuarias-CCA.**

La CCA tiene 27 años de existencia, su objetivo es representar y gestionar al sector de 9 cooperativas agropecuarias de los municipios de San Luís Talpa, Zacatecoluca, Santiago Nonualco, San Pedro Masahuat, San Juan Nonualco, Tapalhuaca y Cuyultitan buscando la sostenibilidad. Aglutinan a 754 hombres y 291 mujeres. Las cooperativas de la CCA se dedican principalmente a la producción de leche, la cual es vendida de



forma individual en un 83.5 % a dos empresas procesadora, el 77% a la empresa PETACONES y el 6% a la empresa FORESMOST, el resto es para consumo local de ahí que uno de los principales servicios que le brinda la CCA a sus socios sea la producción y venta de concentrado para ganado. El 35% del concentrado producido por la CCA es consumido por los asociados, mientras que el 65% es vendido a particulares. El hato ganadero este año asciende a 2, 597 teniendo una disminución del 22% con respecto al año pasado, es decir 700 cabezas.

La crisis económica que se vive en el mundo y aquí en el país está afectando a este sector, ya que se han elevado los costos de producción del concentrado, los productores están vendiendo parte del ganado y sustituyendo la alimentación a base de concentrado, por consiguiente la venta del concentrado ha disminuido. Es por ello que se le está apostando a la producción de concentrado verde a riesgo de que la venta de concentrado industrial disminuya.

A manera de paliar la crisis, la CCA ha evitado trasladar parte del incremento del costo del concentrado a los socios, situación que tiene a empeorar la situación financiera.

Hace 5 años, con el apoyo de TECHNOSERVE y conducida por mujeres, la CCA instaló una planta procesadora de lácteos, la que por diversas circunstancias no tuvo éxito. La figura jurídica escogida fue la de una Sociedad Anónima. Actualmente están en proceso de liquidación de la sociedad. Se proyecta utilizar los activos para relanzar la empresa, esta vez bajo la forma de cooperativa.

La planta está ubicada en la hacienda El Nilo 1.

Por otro lado, la ONG Internacional TRIAS está apoyando con pequeños proyectos productivos de hortalizas y aves dirigidos a jóvenes y mujeres. La misma organización les ha apoyado la formulación de un plan estratégico que tiene vigencia desde 2007 y finaliza en 2012.

Gestionaron y estuvieron a punto de ganar un proyecto del FOEX pero este no fue aprobado por no encontrar financiamiento para cumplir con la contrapartida. El financiamiento del FOEX era por \$110,000.00

La CCA tenía proyectado alcanzar en este período sostenibilidad económica, pero no lo ha logrado debido a la situación apuntada.

**FODA CENTRAL DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS CCA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>amenazas</b>
La CCA es una organización bien establecida, con experiencia y capacidad de gestión	Cuentan con el apoyo estratégico de TRIAS (Cooperación Belga) y puntual de la FUNDE	Sólo producen leche, no procesan	Crisis económica global les esta afectando
Tienen un mercado para la producción de leche que les mantiene el precio y les proporciona seguridad de pago	Cambios de alcalde en Zacatecoluca y San Luís Talpa puede favorecer a los productores en general y a la CCA en particular.	Deben mejorar el forraje, recuperar áreas de pasto, cuidar la salud del hato, mejorar la genética y renovar el equipo: galeras	Sistema financiero margina a este sector
Con capacidad de producción local de concentrado	El alcalde electo de Zacatecoluca está interesado en apoyar la reactivación de la planta procesadora de leche de cooperativa Nilo I.	Cada cooperativa vende la leche por separado.	
Cuentan con variedad de hato lechero, alguno estabulado.y con una producción entre 16 y 9 botellas por cabeza.		Altos costos de producción	
Con el apoyo de TRIAS tienen un plan estratégico 2007-2012		La parcelación de tierras los debilitó como cooperativas	
Han establecido una alianza con CONFRAS, están afiliados a la FIPA, lo que les permite acceder a recursos. .		No han acertado al intentar encadenamientos, la CCA tiene desventajas frente a la empresa cliente que tiene mayor poder de negociación e incidencia.	
		Han fracasado en el establecimiento de una planta procesadora: Cooperativa el Nilo 1, Zacatecoluca, está en proceso de liquidación.	
		Proyectos turísticos en el municipio de San Luís Talpa han comprado tierras a cooperativas	
		El proyecto con el FOEX no pudo concretarse por no encontrar financiamiento para la contrapartida.	

Fuente: información proporcionada por Presidente y Director de CCA a consultores en reunión sostenida en el mes de junio 2009.

## ii) BIOLACT

Inició operaciones con el apoyo de CORDES y del Grupo Bajo Lempa en el 2003. Se constituyeron legalmente como cooperativa con el INSAFOCOOP. Comenzó produciendo quesos gourmet. A partir de 2008 continuó produciendo quesos gourmet pero también inició la línea de producción de queso tradicional: duro-blando y cremado. Sus clientes actuales son el ISSS y Restaurantes de San Salvador. Cuentan con un sofisticado equipo de producción importado de acero inoxidable, que ha sido calificado por expertos como de los mejores que existen en Centroamérica. Generan 44 empleos entre directos e indirectos.

### FODA BIOLACT

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	amenazas
Empresa establecida con un buen equipo de producción, produce queso gourmet y tradicionales con demanda en el mercado local	El producto tiene demanda nacional	Necesitan fortalecer la organización para que funcionen los comités e incorporar a más socios para aumentar la producción de leche	
Han tenido el apoyo del FAT, actualmente tienen el apoyo de FUNDE a través de FINDEL y CONACYT en buenas prácticas de manufactura, control de calidad con el sistema HACPP.	CORDES esta anuente a cambiar la forma de propiedad y transferir los bienes a la empresa.	Insuficiente personal, todo el trabajo recae en 4 personas incluyendo los de producción  Solo se utiliza el 30% de la capacidad instalada.	
La capacidad máxima de procesamiento es de 3,000 litros diarios en doble turno..		El contrato con el ISSS no les favoreció, ya que éste les paga con retraso de 4 meses.	Eventual descapitalización
Tienen marca registrada, viñeta, código de barra registros sanitarios en tres quesos		Les falta tener el registro sanitario de 4 variedades de queso, esto les limita las ventas	
La cooperación Vasca les está apoyando para aumentar la producción de leche, mediante compra de ganado		No cuentan con capital de trabajo y eso no les permite aumentar la producción	
Tienen un medio para transportar el producto.		La forma de propiedad, en la que CORDES es el propietario de los bienes, no les permite el acceso a financiamiento.  No cuentan con Plan de Negocios  Tienen parte del equipo en mal estado.	

Fuente: información proporcionada por el Gerente de BIOLACT en reunión sostenida con los consultores en junio 2009.

## **5.3 Industria manufacturera y Artesanías.**

### ***5.3.1 Manufactura***

En el sector de manufactura, de acuerdo a lo que se ha identificado en la región, prevalecen los sub sectores de madera/muebles y metal mecánica, diseminados en toda la región. Son pequeños talleres que generan entre 2 o 3 empleados promedio, incluyendo el propietario, el tipo de producción es tradicional y su mercado es local.

En San Luís Talpa y Tecoluca se identifican dos empresas productoras de madera, pero se desconoce si estas son proveedoras de los talleres de la región.

El sub sector de Metal Mecánica no está organizado, mientras que en el sub sector de Madera Muebles, se identifican, dos organizaciones de carpinteros, una en Santa María Ostuma y otra en San Pedro Nonualco. Estas organizaciones han tenido el apoyo de FADEMYPE, FUNDE, el Fondo FINDEL y las respectivas alcaldías municipales. No obstante el desarrollo organizacional no es muy consistente y parece ser que la motivación de organizarse es para ganar proyectos puntuales de apoyo.

### ***5.3.2 Artesanías***

#### ***5.3.2.1 Producción/ubicación geográfica nacional***

En el país existen 4 núcleos artesanales consolidados y emblemáticos:

- La Palma: artesanías de madera pintada
- Ilobasco: artesanías de barro, con figuras sofisticadas
- Nahuizalco: artesanías/muebles de madera, mimbre y bambú
- Guatajiagua, artesanías de barro negro

Además se localizan en todo el país, núcleos más pequeños y en desarrollo que trabajan la bisutería utilizando materiales naturales, figuras de tusa, flores, dulces artesanales, velas aromáticas, pintura en miniatura entre otros.

#### ***5.3.2.2 Producción/ubicación geográfica regional***

Las artesanía en la región esta representada por la pintura en miniatura y lienzo, la alfarería, la ropa teñida de añil, la escultura en madera, el cuero, la orfebrería en oro y plata, la medicina natural y los dulces artesanales. No obstante si se compara con los principales núcleos artesanales reconocidos en el país como La Palma, Ilobasco y Nahuizalco entre otros, la producción tanto en calidad como en cantidad no es significativa. Sin embargo, este sector genera empleos e ingresos y en el marco del impulso del desarrollo económico esta emergiendo, al punto de que se ha creado la Cámara Regional de Artesanos, que aglutina a 10

empresas, las cuales han iniciado un proceso de desarrollo de su organización y gestión para fortalecer la cadena productiva y comercial.

Como grupo, han sido apoyados para el desarrollo de nuevos diseños, han trabajado con los talleres:

- Lempa Artesanías
- Filtron
- Creaciones Artísticas
- Índigo Nonualco
- Azul Nonualco
- Axel Azul
- Guarita
- Las Índigo de Olocuilta
- Velas San Gabriel.

El desarrollo de nuevos productos con mejor calidad de producción y con demanda de mercado, les permitió intensificar la comercialización, identificando nuevos clientes a través de los enlaces comerciales que generó ATA, entre los que encuentran: HighTech (una tienda en Comalapa); Alternativa; Hiper Paiz (ES, CR, Honduras, Guatemala); Nahanche; Decamerón.

Todo este auge ha incentivado a este sector que cuenta con una estrategia de comercialización y mercadeo: catálogos, tarjetas de presentación, imagen. Han sido beneficiados con el Fondo FINDEL, creando un centro de ventas de artesanías en Santiago Nonualco y otro en Olocuilta.

De forma paralela, también se desarrollan otras iniciativas como son la venta de medicina natural y cosméticos y ventas de dulces artesanales, impulsadas por organizaciones de mujeres que también se han visto beneficiadas a través de los enlaces comerciales realizados por ATA.

### **5.3.2.3 Organización**

En la región, La Cámara de Artesanos es una organización incipiente de reciente formación, que aglutina a 20 artesanos. Está adscrita a la Mesa de Turismo. Su personería jurídica esta en tramites.

#### **FODA ARTESANOS DE LA REGION AGLUTINADOS EN LA CAMARA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
En el grupo se siente entusiasmo y existe cierto grado de unidad y cohesión	Han tenido apoyo de GTZ, FUNDE, FADEMYPE, FUNDACIÓN SAN VICENTE PRODUCTIVO, CONAMYPE y FINDEL	No tienen plan de trabajo, permisos ni registros sanitarios, algunos no tienen marca, viñeta y empaque	Crisis económica: bajas ventas
Algunas artesanas producen con un buen nivel de calidad y están	Proyecto de crear en plaza de cocos, plaza de las artesanías en	Hay artesanos/as que sus productos no cumplen	Para algunos productos, escasa producción local de materia prima y altos

exportando	carretera al aeropuerto, San Luís Talpa	estándares de calidad	costos de producción
Producción diversificada: prendas de vestir, accesorios, alfarería, pintura, bisutería, flores, vinos, jabón, medicina natural, hamacas, etc.	Creación de kiosco de ventas en Santiago Nonualco	Algunos Insuficiente capacidad de producción para ofrecer y negociar volumen	
Hay cierto liderazgo que se puede desarrollar	Creación de sitio Web	Poco desarrollo del enfoque de comercialización, limitado a participar en ferias, eventos y por pedidos.	
Tienen catálogo de productos y experiencia en participación en ferias	Aprovechamiento de materia prima local: vara de castilla	Insuficiente nivel de organización y estructura para funcionar como entidad de promoción y gestión del sector	

Fuente: información proporcionada por un grupo de 10 artesanos en Santiago Nonualco a los consultores en el mes de junio 2009.

## 5.4 Pesca

### 5.4.1 Producción/ubicación geográfica

En el año 2006, la participación de la zona de San Luís de La Herradura (tanto asociados como independientes) en los desembarques totales (12,683,557 kgs) de la pesca artesanal fue del orden del 4.78 %, porcentaje significativo si se considera que son alrededor de 28 zonas de pesca artesanal a nivel nacional. Por su parte a nivel general de El Salvador, mas de la tercera parte se concentra en las especies: Pargo con un 12.54%, Curvina 10.76% y el Bagre 8.01 %

El subsector productos de pesca marítima y acuícolas, es considerado como “no tradicional” pero que ha incidido fuertemente en el impulso del sector y en la generación de empleo. Asimismo, las divisas generadas por este subsector son considerables, sobre todo al referirnos específicamente al camarón.

Aunque la proyección de la producción pesquera artesanal, para el año 2007 tuvo una leve baja, para el 2008, se recuperó tanto en unidades como en valores. Es importante señalar además que entre 2008 y 2009 la producción acuícola ha ido en aumento.

La demanda nacional es surtida de la pesca artesanal, marítima y acuícola, los productos de mayor nivel comercial tienen como destino la exportación y son producidos por empresas medianas y grandes que operan en el mar con embarcaciones de gran calado y en estanques acuícolas con tecnología sofisticada, algunas nacionales y otras extranjeras como CALVO quien además procesa el producto.

El comercio regional de los productos marinos provenientes del trabajo de los miembros de las afiliadas de FECOOPAZ DE RL, ha sido explotado por comerciantes mayoristas que como intermediarios entre las cooperativas han mantenido permanencia sobre la cadena de distribución, así como la fijación de los precios de los mismos, gozando en gran medida de los beneficios de la comercialización.

También se acostumbra procesar pescado seco-salado, especialmente con la proporción del pescado fresco que no pudo venderse oportunamente; su mayor estacionalidad de ventas es la época de Cuaresma y Semana Santa, aunque también es tradicional entre la población de menores ingresos. Pese a que muchos pescadores se han capacitado (en algunos casos de forma natural por generaciones ) en el procesamiento de productos de alto valor agregado, no suelen hacerlo porque los consumidores prefieren el pescado fresco en lugar de ahumados, embutidos, e incluso filetes y postas, lo que reduce las posibilidades de incrementar sus ingresos por ventas.

### ***5.4.1 Organización***

La FECOOPAZ, aglutina a 18 cooperativas de pesca (425 asociados) localizadas en su mayoría en el Municipio de San Luís La Herradura y alrededores. Las cooperativas se dedican a la pesca artesanal de toda clase de especies marinas, las especies de captura más mencionadas son el tiburón, el pargo, el camarón y la corvina, siendo la especie más valorada el camarón. La mayoría capturan peces de superficie, solamente 2 cooperativas se ocupan de especies de profundidad como la pargueta, el pez vela o marlin y otros, que se consideran especies de alta mar y que requieren equipos de mayor calado, además de tecnología para guiarse hacia la costa, estas especies se pagan mejor que las de captura superficial.

Para las cooperativas asociadas a FECOOPAZ DE RL, la actividad económica principal es la captura de productos de pesca; realizando la comercialización, sin ningún valor agregado y el destino de su pesca es mayoritariamente para intermediarios, quienes la colocan en el mercado de la Tiendona, Mercado Central y Mercado de Zacatecoluca

Algunas cooperativas se dedican al turismo (San Antonio Los Blancos) o están iniciando actividades para dedicarse a ese rubro (Los Piñalitos) por encontrarse en zonas con bosques salados o pantanos con agua dulce (llamado Aguaje), otros se encuentran en el rubro del transporte dentro del estero. Las cooperativas que han logrado consolidarse en la pesca tienen la expectativa de comercializar directamente la producción con los hoteles y restaurantes de La Costa del Sol y/o de San Salvador.

La FECOOPAZ, es una de las dos Federaciones de pesca que existen en el país, la otra la FACOOPAZ esta ubicada en la Unión. FECOOPAZ tiene local y mobiliario propio, cuentan con un cuarto frío que les sirve para preservar el producto y hacer hielo, ambos productos los vende a sus asociados y particulares. Su mayor experiencia es que cuentan con buenos resultados en asociatividad, por medio de esa modalidad de trabajo están impulsando actividades para proyectarse en la región y fuera de ella, han logrado cierto grado de gestión y de coordinación con mucha iniciativa propia. La Fundación San Vicente Productivo y La FUNDE les están

apoyando con investigación de mercados, sistemas de empaques y almacenamiento en frío y en imagen corporativa entre otros. La FECCOPPAZ se perfila como una plataforma con bastante potencial de desarrollo, tanto porque el producto tiene una gran demanda nacional e internacional, como por el desarrollo organizativo y técnico alcanzado en los dos últimos años.

Un hecho a destacar es que los miembros de las cooperativas, sostienen a través del Consejo de Administración de FECCOPPAZ DE RL, la disposición e interés en fortalecer su área de mercadeo de sus productos y no depender de intermediarios quienes finalmente sacan ventaja en las ganancias, están dispuestos a mejorar los procesos organizativos y comercialización de productos de pesca, para lograr incrementar sus ingresos, por consiguiente.

Han tenido apoyo técnico en el diseño de productos publicitarios para mejorar la imagen corporativa de la Federación, en el cual además debe agregarse el de factura de exportación y formularios para participar en licitaciones, bajo la modalidad de compra directa.

Es importante mencionar el alto significado que tiene la Federación de estar integrada al Consejo de Desarrollo Económico Los Nonualcos, CODENOL y otras redes de Organizaciones asociativas de la Región La Paz.

Existe una alta disposición de parte del grupo que conforma el Consejo de Administración y Gerencia en llevar adelante estrategias que fomenten el desarrollo de la federación y por consiguiente de sus cooperativas afiliadas y socios de éstas; sin embargo esta no es una labor para implementar en corto plazo, el desarrollo de acciones y el pensamiento estratégico a poner en practica requiere que el Consejo de Administración-Gerencia sea más permanente.



## FODA FECOOPAZ

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Son una Federación bien organizada, unida y fuerte	<p>Apoyo técnico del Estado a través de CENDEPESCA.</p> <p>Establecimiento de relaciones financieras, de negocios con Banco HSBC, Banco de Fomento Agropecuario BFA, FADEMYPE, Banco Hipotecario, CORDES, FINDEPRO; , y técnicas con GTZ, Fundación San Vicente Productivo, CONAMYPE y otros de la zona.</p>	Instalaciones necesitan mejoras, así como el muelle.	La situación económica del país.
Tienen objetivos y metas claras	El Fideicomiso de FOVIAL	Algunas cooperativas no tienen equipo de pesca.	El clima y los desastres naturales
Experiencia en el rubro.	Acceso a mercados: hospitales, supermercados, mercado Tiendona y Central.	Altos costos de producción.	Delincuencia
Están iniciando la ampliación de mercados		Algunas cooperativas tienen deficiente controles administrativos.	La veda
Alianzas con autoridades locales y ONG			No hay servicio de agua potable y aguas negras
Tienen un estudio de mercado, sistema de empaque y almacenamiento, imagen corporativa			La fumigación de cañaverales afecta el medio ambiente
			El muelle no tiene iluminación

Fuente: información proporcionada por Ovidio Erazo Nochez, Presidente de FECOOPAZ a los consultores, en el mes de julio de 2009.

## 5.5 Turismo y logística<sup>9</sup>

### 5.5.1 Servicios/ubicación geográfica

En la región el desarrollo turístico está localizado en la Costa del Sol, municipio de San Luís La Herradura, y la zona costera de San Pedro Masahuat, se trata de un turismo de Sol y Playa. Ahí se ubican varios sectores/grupos: Grupo Parque Acuático, antiguamente conocido como el Turicentro del ISTU; el grupo de la Puntilla, el grupo de los Blancos y el del Zapote. En este último está ubicado el parque hotelero y de restaurantes con mayor desarrollo, capacidad y estándares de calidad.

La playa Costa del Sol es un sitio turístico muy conocido a nivel nacional e internacional, en la actualidad, es visitado por turistas nacionales y extranjeros, posee una infraestructura hotelera compuesta por hoteles y hostales, supermercado, tiendas de bienes de consumo, restaurantes grandes, medianos y pequeños, complejos turísticos, ranchos de alquiler y privados, playas públicas, gasolineras, instalaciones deportivas, un muelle artesanal, barcas de transporte y vías de comunicación en regular estado. Recientemente El Grupo Roble ha construido un complejo habitacional de lujo: Costa Real, dirigido a nacionales con alto poder adquisitivo, extranjeros y compatriotas en el exterior.

En la zona alta de la región, se ha comenzado a desarrollar algunas iniciativas de turismo rural, principalmente en San Pedro Masahuat, Santa María Ostuma y San Pedro Nonualco, se trata de un tipo de turismo vinculado a la producción: Feria de la fruta, gastronomía, clima y naturaleza, mientras que en lo que se dado en llamar la ciudad lineal se encuentran núcleos artesanales y grupos artísticos culturales folklóricos: baile, mimos, teatros y pintura, pero se trata todavía de una oferta poco desarrollada.

### 5.5.2 Organización

La Mesa de Turismo es un espacio público privado de coordinación y promoción de las diferentes iniciativas empresariales turísticas de la región, creado en 2005 con el apoyo de GTZ, no obstante son las empresas de la Costa del Sol quienes están realmente organizadas a través del Comité Turístico “Paraíso entre dos aguas” que aglutinan a 65 empresas, de las cuales 12 son grandes y medianas, quienes participan y se involucran. Estas 65 empresas están a su vez aglutinadas en 6 grupos asociativos, a saber:

1. La Puntilla
2. La ramada (venta ambulante)
3. Medianas empresas

---

<sup>9</sup> El subsector logístico referido al tejido MIPYME regional, carece de una definición y delimitación teórica y operativa. Los Términos de Referencia no explicitan qué tipo de actividades MIPYMES se considerarán dentro de dicho subsector. Se entendería desde el concepto general de logística, que existen de manera incipiente una cantidad de actividades de transporte, almacenamiento y otros, pero todavía sin una expresión organizativa concreta en el territorio.

4. Gran empresa
5. Los Blancos
6. Lanchas y pescadores

En la parte lineal y alta de la región, se están haciendo algunos esfuerzos de organización y desarrollo de rutas y productos, mediante la creación de Comités de Turismo locales en Santa María Ostuma, San Pedro Nonualco y San Pedro Masahuat, pero todavía son incipientes y no cobran forma definida.

El comité de turismo de la Costa del Sol “Paraíso entre dos aguas”, mantiene una permanente actividad tanto para su fortalecimiento, como de promoción comercial del destino, están desarrollando Rutas como la de las Tortugas en la Isla Tasajera, la Ruta del marañón que incluye el Hostal La Pita, La Isla Montecristo, las artesanías y agroindustria del Polígono de CORDES y los dulces y las artesanías.

Afirman que han querido articular el turismo de Sol y Playa con el turismo rural e histórico de la zona alta y lineal pero no han podido porque de aquel lado no se ha trabajado suficientemente la ruta ni la oferta.

El flujo de turistas a la Costa del Sol no está organizado ni articulado, la gente viene traída por otros operadores y ya aquí el comité de turismo organiza las rutas.

Dentro del comité de turismo, funciona un grupo asociativo, que es una comisión del comité para ejecutar medidas concretas acordadas y está representado por cada uno de los grupos.

En cuanto a la Mesa de Turismo, en este momento la Mesa no está funcionando bien, debido a diferentes razones, el principal reto que tiene la mesa es organizar y desarrollar la oferta turística de la región lineal y alta y articularla con La Costa del Sol que es un polo turístico desarrollado que demanda rutas y productos turísticos en toda la zona, para diversificar la oferta regional y poder competir favorablemente con otros destinos nacionales.

La Mesa la conforman representantes de alcaldía, empresarios, instituciones públicos y privados, incluidos el sector de artesanías.

La Mesa tiene proyectado establecer en la zona de la Costa del Sol, específicamente en el Súper Mercado una oficina, tipo kiosco, obtener personería jurídica y una marca, proyectos aún pendientes.

## FODA SECTOR DE TURISMO

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	amenazas
Señalización completa por parte de MOP	La región y la Costa del Sol en particular tiene potencial de desarrollo	En la Costa del Sol no hay un sistema de agua	Deterioro ambiental, la región de la Costa del Sol es vulnerable
Capacidad para organizar y participar en eventos: concursos, ferias, festivales gastronómicos, campañas de limpieza, etc.	Inversión para desarrollo turístico	No se han preparado guías turísticos	
Creación de la marca. "Paraíso entre dos aguas" en la Costa del Sol.  Comité de turismo de la Costa del Sol "Paraíso entre dos aguas" muy bien organizado.	Planes en marcha de grandes inversionistas y planes gubernamentales para mejorar conectividad y entorno	Poca promoción y publicidad	
Recurso capacitado: intercambios, pasantías, seminarios		La Mesa de Turismo no está funcionando bien en este momento, le falta desarrollar el área comercial, no tiene sitio Web, no está conectada con operadores turísticos	
Plan Estratégico		El proyecto de los Eco Albergues no se realizaron	
Diagnósticos turísticos		Poco desarrollo de la oferta y organización del desarrollo turístico en la región lineal y alta	
Diseño de rutas		No está articulada la región de la costa del sol con la zona alta y lineal.	
		Poco involucramiento de las municipalidades en el desarrollo turístico	

Fuente: información proporcionada por el Comité de Turismo "Paraíso entre dos aguas" en reunión sostenida con los consultores en el mes de junio en la Costa del Sol, municipio de San Luis La Herradura.

En resumen, existen identificadas y caracterizadas las siguientes plataformas socio productivas por sub sector:

### **5.6 Oferta territorial consolidada**

A continuación se presenta la oferta consolidada de la región de Los Nonualcos, considerando los subsectores en estudio y las plataformas organizativas que los representan.

#### **PLATAFORMAS SOCIOPRODUCTIVAS IDENTIFICADAS Y CARACTERIZADAS**

<b>Subsector</b>	<b>Número de iniciativas individuales o asociativas</b>	<b>Número de productoras o productores</b>	<b>Plataforma socio productiva</b>
<b>Agroindustria</b>			
-Frutas	36	695	APPES APRAINORES
-Caña de Azúcar	8	279	ACOPANELA
-Lácteos	37	370	CCA BIOLACT
<b>Pesca</b>	18	425	FECOOPAZ
<b>Artesanías</b>	60	60	Cámara de Artesanos
<b>Manufactura</b>	24	74	Grupo Sta María Ostuma Grupo Sn Pedro Nonualco
<b>Turismo</b>	65	65	Comité "Paraíso entre dos aguas"

En total son 10 plataformas asociativas que aglutinan directa o indirectamente a 1,918 Emprendedores y emprendedoras.

Fuente: información proporcionada a los consultores por líderes y directivos de las organizaciones: APPES, BIOLACT, APRAINORES, COMITÉ DE TURISMO PARAISO ENTRE DOS AGUAS, CAMARA DE ARTESANOS, FECOOPAZ, ACOPANELA, CCA, UNIDAD TECNICA DE LA ASOCIACION DE MUNICIPIOS LOS NONUALCOS, durante los meses de junio y julio de 2009 y procesada y analizada en el marco de la investigación por el equipo de consultores.

## **5.7 Identificación de actores públicos y privados de soporte:**

Las principales son:

### **5.7.1 La Asociación de Municipios Los Nonualcos.**

Surge en 2002, iniciando con 7 municipalidades motivadas por la necesidad de reconstruir los municipios afectados por los terremotos del año 2001. Actualmente está constituida por 16 municipios del departamento de la Paz y San Vicente, su naturaleza es pública. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Las oficinas de la Microregión están ubicadas en Santiago Nonualco y cuentan con las siguientes áreas y proyectos de trabajo:

- Gestión Ambiental y Servicios públicos
- Ordenamiento Territorial
- Red Juvenil
- Unidad Técnica Microregión Los Nonualcos
- Desarrollo Económico Local

Cómo entidad de carácter político institucional, la microrregión se convierte en facilitadora, asumiendo tareas específicas de atracción de inversiones y fomento de MIPYMES de acuerdo a los potenciales del territorio.

Para contar con un involucramiento directo de los alcaldes en las dinámicas de la estrategia DEL, la microrregión ha designado a referentes temáticos. (las alcaldesas de Santiago Nonualco y Santa María Ostuma.)

Para llevar adelante las tareas derivadas del proceso de desarrollo territorial en su conjunto, cuentan con apoyo de cooperantes como El Fondo de Valencia, GTZ y un convenio vigente con la ciudad de Rafaela, Argentina.

En el marco del proyecto de Alianzas Público Privadas, ejecutado por FUNDE, la microrregión ha tenido un papel destacado. Por ejemplo, la mitad de los municipios han aportado recursos en efectivo como aporte de contrapartida para financiar las iniciativas FINDEL.

También a través del Centro de Formación de Olocuilta, administrado por CECAD, la microrregión está financiando la capacitación de 320 jóvenes en inglés, computación y gestión empresarial.

Siempre con el apoyo de FUNDE y GTZ cuentan con un Plan Estratégico, Plan Operativo, marco administrativo, reglamento y procedimientos internos.

Funciona mediante un sistema de cuotas para financiar sus gastos operativos. Ha creado una empresa pública descentralizada para la disposición final de la basura, en asocio con la Microregión Anastasio Aquino (municipios de Santa Clara, San Vicente y Apastepeque).

La Microregión tiene una participación activa en el CODENOL, el cual conciben como un espacio para gestionar recursos y promover el DEL. Aquí convergen los intereses de las MIPYMES de las instituciones y de las municipalidades.

### ***5.7.2 Centro de Servicios Empresariales de la CONAMYPE-CDN***

El CDN es una oficina descentralizada de la CONAMYPE, establecida desde hace un poco más de un año en Zacatecoluca. Para 2009 tendrá un importante crecimiento de su planta técnica lo cual permitirá ampliar su cobertura de servicios para la región, principalmente servicios de asistencia técnica. El CDN ha identificado y priorizado un apoyo para los siguientes grupos:

- Cooperativa Playas Negras, San José de la Montaña, Zacatecoluca: Pescadores del estero.
- Grupo Turístico La Puntilla
- APPES

A Dichos grupos se les ha hecho un diagnóstico y se les estará brindando asesoría legal, capacitaciones y asesorías puntuales.

El CDN es parte del CODENOL y además participan en otros espacios, brindan asesoría legal a las MIPYMES y otros servicios de asistencia técnica.

CONAMYPE tiene proyectado incidir más en el territorio y asumir un rol de liderazgo dentro del CODENOL.

No tienen considerado ofrecer servicios financieros, su papel sólo es de vincular a las MIPYMES al sistema financiero, actualmente tienen convenios con HSBC y la Caja de Crédito de Zacatecoluca.

La ampliación de la oferta de servicios para 2009 incluye las áreas de emprendedurismo encadenamientos productivos, así como los servicios del Fondo de Asistencia Técnica.

### ***5.7.3 Concertación de Mujeres de Los Nonualcos.***

La Concertación de Mujeres de Los Nonualcos, aglutina a 12 organizaciones locales de mujeres de los municipios de Tecoluca, San Francisco Chinameca, Olocuilta, Cuyultitán, San Pedro Masahuat, Tapalhuaca, Zacatecoluca, San Luís Talpa, Santiago Nonualco y San Luís La Herradura. La Concertación de Mujeres de Los Nonualcos es una organización territorial filial de la Unión de Asociaciones de Mujeres, con ámbito nacional, que a su vez se acuerpa en la sombrilla legal de AMDRISAS que es la Asociación de mujeres diputadas, ex diputadas, regidoras, ex regidoras de El Salvador y que aglutina a todas las corrientes políticas partidarias.

Sus ejes de trabajo son: desarrollo económico, político y organizativo.

En el eje de Desarrollo Económico preparan a las mujeres para que tengan un empleo digno y en el desarrollo de plataformas de comercialización conjunto a través de la Red de Comercialización que constituye el eje económico de la Unión de Mujeres. Mediante la participación en la Red de Comercialización han tenido beneficios como el fortalecimiento organizativo, apoyo a las iniciativas económicas, participación en ferias, apoyo técnico, formación y han establecido un punto de ventas en el Pupusódromo de Olocuilta con el apoyo de FINDEL.

La Concertación de Mujeres de Los Nonualcos, tienen proyectado crear la Asociación de Productoras de la Paz y trabajar con un enfoque de DEL, para ello necesitan definir una estrategia.

#### ***5.7.4 Instituto Tecnológico de Tecoluca.***

A pesar de su nombre, no es una institución de educación formal. Es de carácter privado y no está acreditado ante el Ministerio de Educación.

Es una iniciativa de CIDEP en alianza con la Alcaldía de Tecoluca y el grupo Bajo Lempa. El propósito es acercar oportunidades a los jóvenes de Tecoluca, Jiquilisco, Zacatecoluca y San Luis La Herradura para promover el desarrollo del territorio. La construcción y el equipamiento ha sido un proceso gradual que arrancó en 2004. Las instalaciones son modernas. En la actualidad desarrollan cursos cortos de estructuras metálicas, carpintería, panadería, preparación de alimentos, informática en diferentes niveles y mecánica automotriz, han capacitado durante 3 años a 650 jóvenes. La Proyección del Instituto es desarrollar las carreras de gestión empresarial, emprendedurismo, técnico en turismo y Técnico en industria de alimentos

#### ***5.7.5 Mecanismos de apoyo financiero***

El más relevante lo constituye el Fondo de Inversión para el Desarrollo Económico Local-FINDEL. Es un fondo concursable que, en alianza con la Asociación de Municipios, otorga subvenciones no reembolsables para financiar el fortalecimiento de iniciativas económicas diversas, todas de carácter asociativo. Está orientado a “aumentar la productividad, competitividad y sostenibilidad de iniciativas de pequeños productores y empresarios con potencial de desarrollo en la región de Los Nonualcos”.

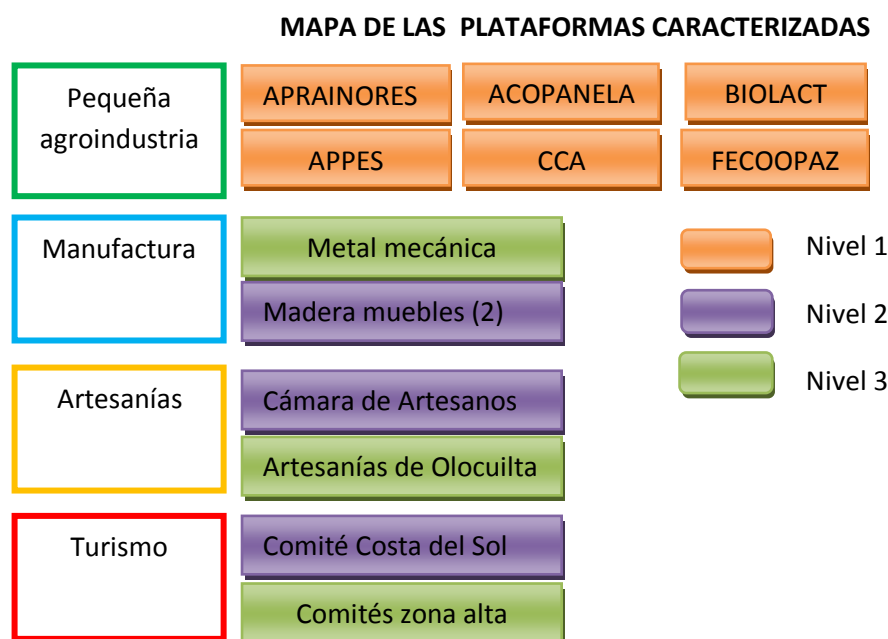
Al cierre de 2008, el mecanismo FINDEL financió un total de 16 iniciativas por un monto de 170,836 dólares, de los cuales, 121,617 dólares (71%) fue aportado por el fondo. El restante 29% ha sido aportado por las municipalidades y por los mismos grupos beneficiados.



## VI. ANALISIS DE PLATAFORMAS PRODUCTIVAS PRIORIZADAS, CON POTENCIAL DE ENCADENAMIENTOS

### 6.1 Estado Actual y potencial de encadenamiento de las plataformas caracterizadas

A continuación se presenta un análisis rápido sobre el estado de cada una de las plataformas caracterizadas, así como sus posibles encadenamientos.



Fuente: Elaboración propia del equipo de consultores

De los 4 subsectores caracterizados, el más diverso, pero a la vez el más organizado, es el agroindustrial ya que cuenta con 6 plataformas socioproductivas. En el caso de BIOLACT, a pesar que no es una asociación de productores, sí representa una unidad productiva con capacidades técnicas, productivas y gerenciales suficientes para generar por sí misma una dinámica de encadenamientos, además que mantiene una alianza con los productores de leche. El subsector de pequeña manufactura es el más disperso y menos organizado; el subsector artesanal recién ha iniciado con la conformación de la Cámara de Artesanos, un proceso organizativo que le abre nuevas perspectivas de desarrollo. Finalmente el subsector turismo que después de la agroindustria representa el segundo rubro en importancia económica del territorio, presenta niveles incipientes de organización, en particular la zona alta.

Las plataformas socioproductivas se han organizado en 3 niveles:

**Nivel 1.** Son aquellas que dado su nivel organizativo, su capacidad de aglutinar volúmenes de producción, alta inversión en infraestructura productiva y experiencias comerciales en marcha de nivel nacional o internacional, están en un nivel más próximo para efectuar encadenamientos con la gran empresa y hacia el interior del territorio. A esta categoría

pertenecen enteramente las 6 plataformas que conforman el subsector de pequeña agroindustria.

**Nivel 2.** Son aquellas que se encuentran en un momento de plena conformación de su base asociativa, pero aún con limitantes para asumir compromisos de carácter formal. A esta categoría pertenecen la Cámara de Artesanos que se encuentra tramitando su personería jurídica (ya cuenta con estatutos), los dos grupos asociativos del subsector madera muebles, y el comité turístico de la Costa del Sol (Paraíso entre dos aguas).

**Nivel 3.** Son las que cuentan con una frágil base organizativa o con un proceso incipiente de organización y una débil interlocución frente a los actores territoriales. A este nivel pertenecen los talleres metalmecánicos que presentan el mayor nivel de dispersión y desorganización, los comités turísticos municipales de la zona alta y el grupo de artesanías de Olocuilta.

Por sus características y en orden de importancia, los subsectores con mayor potencial de encadenamiento son:

1. Sub sector pequeña agroindustria (fundamentalmente agroalimentaria y pesca artesanal).
2. Sub sector de artesanías (producción)
3. Sub sector pequeña manufactura (producción)
4. Sub sector turismo (servicios)

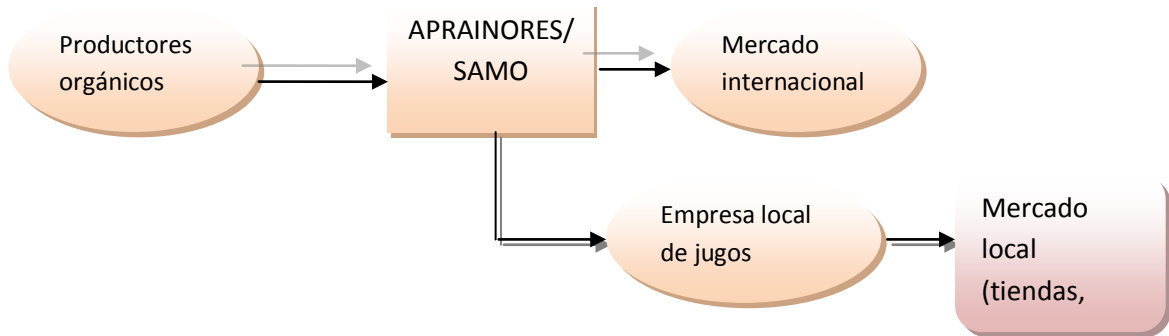
A continuación se presenta un breve esquema de los posibles encadenamientos para cada una de las plataformas socioproductivas identificadas.

## ***6.2 Pequeña Agroindustria.***

### ***6.2.1 APRAINORES/SAMO.***

De hecho, la organización ya tiene un importante mercado externo. Dado los nichos de mercado en los que actúa (comercio justo y orgánicos), su mayor potencial reside en consolidar y recuperar los mercados internacionales, principalmente el europeo. El encadenamiento se ve más factible hacia atrás, con la incorporación y certificación de nuevos productores ya que el contar únicamente con 35 productores certificados, constituye una importante restricción productiva. De igual manera, se puede sistematizar la entrega del fruto falso a la empresa de jóvenes del polígono industrial de CORDES, de manera que se pueda consolidar la empresa de elaboración de jugos. A pesar que la orientación del 100% de la producción (50 toneladas anuales) es hacia el mercado internacional, la empresa constituye un activo productivo relevante para el territorio. Su actividad transformadora impacta directamente a 100 familias.

## Encadenamiento básico de la agroindustria del marañón



FUENTE: Elaboración propia

### 6.2.2 ACOPANELA.

Su mayor potencial también está en el mercado externo, con la consolidación del mercado norteamericano y la incursión al mercado europeo y de Taiwan. No obstante, el mercado nacional puede ser una oportunidad en crecimiento, tal como lo demuestran los 400 qq de azúcar granulada que colocan anualmente en panaderías nacionales. El auge del mercado de productos dietéticos y alimentación sana representa una oportunidad inmediata en el mercado local. Las cadenas minoristas debe ser en el futuro inmediato el mercado objetivo a nivel interno.

## Encadenamiento de la agroindustria de la panela

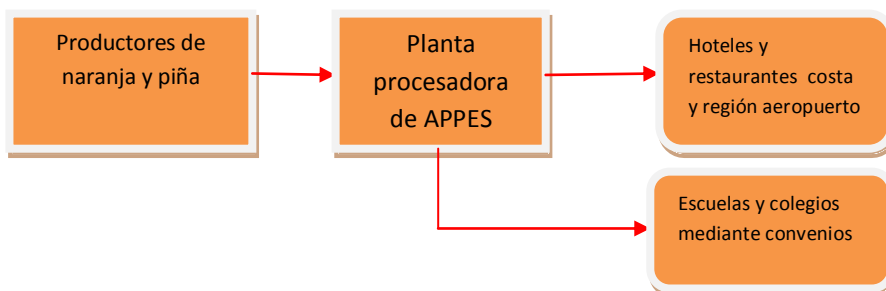


FUENTE: Elaboración propia

### 6.2.3 APPES

La iniciativa de elaboración de jugo de naranja en APPES, representa grandes potenciales de encadenamiento, no solo con la gran empresa regional, sino con el comercio minorista local. En el marco del CODENOL o mediante arreglos con algunos gobiernos locales y centros escolares, se puede comenzar a promover el consumo de jugo de naranja entre los escolares, como una alternativa a los refrescos carbonatados o artificiales que suelen venderse en los centros escolares. De igual manera, se puede siempre en el marco del CODENOL establecer algunos acuerdos de suministro de jugo de naranja, con los hoteles de la Costa del Sol que pertenecen al Comité Paraíso entre dos Aguas. La producción de 100 galones diarios es una oferta que se puede absorber localmente.

### Encadenamiento planta procesadoras de jugos

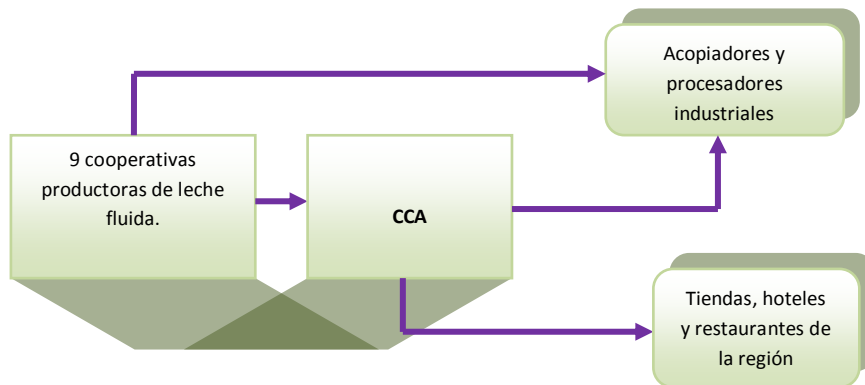


Fuente: Elaboración propia

### 6.2.4 CCA.

De hecho, la CCA aunque no de forma organizada, pero ya es un importante proveedor de leche fluida a una de las “grandes empresas de la región”. Dado que esta es una relación muy estratégica para las cooperativas que comercian la leche con la empresa PETACONES, no se cree conveniente que el vínculo desaparezca (pero no hay que desconocer que una vulnerabilidad importante es depender de un solo comprador). No obstante, la CCA debería apoyar a las cooperativas proveedoras a fin de que la organización los pueda representar en algunas negociaciones. Una oportunidad importante lo representa el proyecto de reactivación de la planta láctea en la Hacienda el Nilo 1. Con la reactivación de la planta, se puede ir destinando cantidades mayores de leche para que sean procesadas por la misma CCA, como forma de atenuar el impacto de los bajos precios por la leche fluida.

## Encadenamiento agroindustria láctea

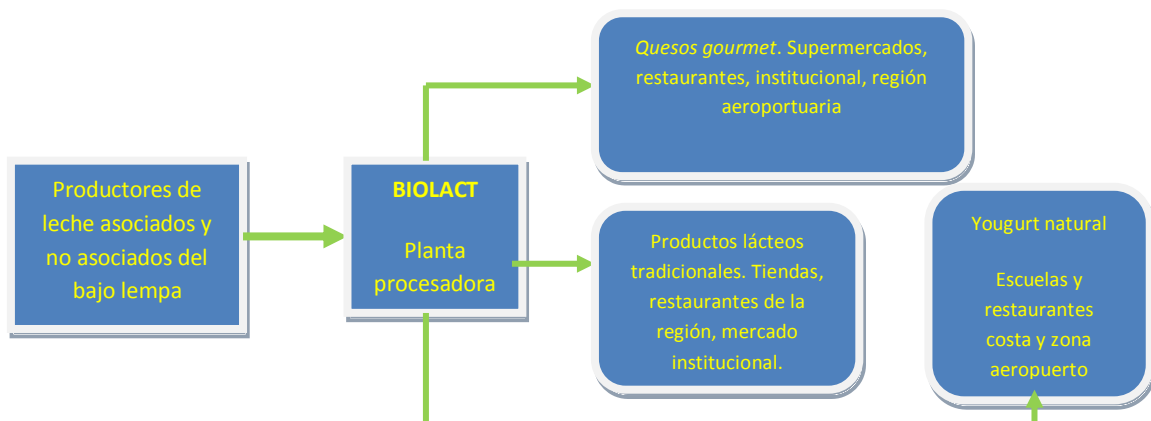


Fuente: Elaboración propia

### 6.2.5 BIOLACT.

La inyección de recursos que recibió del FINDEL (cerca de 7 mil dólares) ha permitido a la cooperativa restituir su capacidad productiva, así como diversificar su oferta y avanzar hacia productos lácteos de consumo masivo (crema y queso duro blando). La alta dependencia de un cliente institucional como el Seguro Social sigue siendo una de las principales fragilidades que atenta contra su consolidación económica. La provisión del mercado interno, considerando su equipo de alta tecnología y el dominio de la cadena de frío, es un potencial que deberá ser explotado. Adicional a la producción de crema y queso que se podría destinar al mercado interno, también se podría comenzar con la producción de yogurt natural para abastecimiento de centros escolares y hoteles de la Costa del Sol y de la región aeroportuaria.

## Encadenamiento planta procesadora de lácteos -BIOLACT

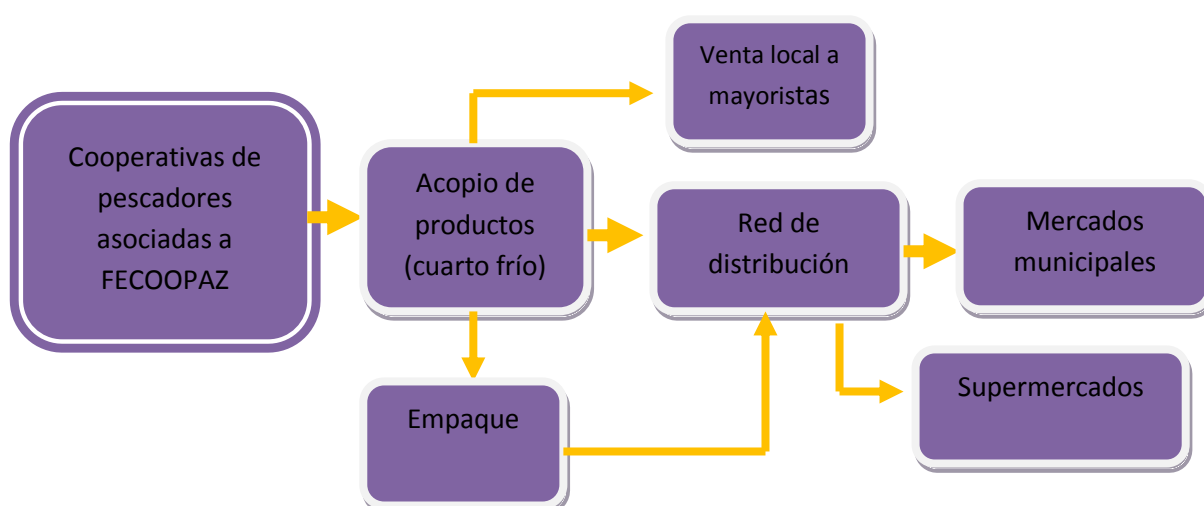


Fuente: Elaboración propia

### **6.2.6 Federación de Cooperativas de Pescadores de La Paz-FECOOPAZ**

La dotación de activos productivos de forma asociativa, bajo condiciones organizacionales óptimas y una buena gerencia, genera impactos dramáticos en las perspectivas de desarrollo de las y los pequeños emprendedores. En el caso de FECOOPAZ, a través de FINDEL, los pescadores pudieron tener acceso a la compra de un cuarto frío para almacenamiento de producto y producción de hielo. La inversión los ha llevado por ejemplo, de producir 34qq de hielo cada 24 horas, a producir 200qq en el mismo lapso de tiempo. Con la renovada capacidad instalada, han recuperado su capacidad de retención y venta de producto que ronda los 8 mil dólares mensuales. La gran oportunidad para FECOOPAZ en el corto plazo, reside en la capacidad de distribución de producto fresco que pudieran generar hacia el interior del territorio mediante la inversión en un transporte refrigerado para trasladar el producto a los principales mercado de la región.

### **Encadenamiento productos del mar-cooperativa FECOOPAZ**



Fuente: Elaboración propia

## **6.3 Manufactura**

### **6.3.1 Talleres de metal mecánica.**

Su mayor oportunidad se encuentra en la ejecución de proyectos habitacionales y otras infraestructuras sociales y productivas que se pueden emprender en la región. Se puede negociar con empresas constructoras, la provisión de obras y/o servicios. Se puede elaborar un directorio de talleres con datos generales de ubicación, propietario, capacidad instalada y servicios que ofrece y hacerlo disponible a la red de pequeñas y medianas empresas de la región. El fortalecimiento organizativo es una pre condición para la articulación propuesta.

### **6.3.2 Talleres madera muebles.**

Al igual que los talleres de estructuras metálicas, al tiempo de desarrollar la línea de muebles tradicionales, pueden incursionar en la línea de proyectos habitacionales de lujo que se construyen actualmente en la costa con acabados de lujo (por ejemplo closets, ambientes para cocina como pantries, desayunadores; componentes en madera como ventanas, puertas, etc.

## **6.4 Artesanías**

### **6.4.1 Cámara de Artesanos.**

Aunque incipiente en organización, la Cámara aglutina a pequeños empresarios y empresarias con cultura empresarial y de negocios y que ya se encuentran integrados a mercados formales. Existen también liderazgos evidentes y claridad en objetivos. Se deben aprovechar esos liderazgos para acelerar el proceso organizativo. También se deben profundizar los compromisos de parte de los socios y socias actuales (asistencia a reuniones, asunción de responsabilidades, aportaciones económicas para tener un mínimo de capitalización, etc.)

La oferta que poseen es diversa y heterogénea en cuanto a calidad. No obstante se debe consolidar una única oferta que permita captar el interés de todos y todas para estar organizados. Se han identificado dos oportunidades de encadenamiento: la primera es con la cadena de hoteles y restaurantes de la zona (El Comité de Turismo Paraíso Entre Dos Aguas ha mediado para que las y los artesanos monten exhibiciones en los hoteles de la zona). Esta relación se puede consolidar. El otro encadenamiento es con las tiendas de artesanías del aeropuerto. Finalmente en la zona se ha identificado La Plaza de los Cocos, en la jurisdicción de San Luís Talpa, que puede funcionar a futuro un centro de innovación artesanal que funcione como punto de venta y centro de capacitación. Esta es una posibilidad de mediano plazo que ubicaría a las artesanías de la región en un punto de paso en el corredor que de San Salvador conduce al aeropuerto.

### **6.4.2 Artesanías de Olocuilta.**

Habría que ver la eficiencia que representa apoyar dos procesos asociativos en vez de uno solo. La Cámara debería ser la base organizativa amplia que aglutine las expresiones artesanales del territorio. Se puede intentar iniciar un proceso de articulación de esta Asociación a la Cámara.

## **6.5 Turismo**

### **6.5.1 Comité de Turismo Paraíso Entre Dos Aguas.**

Este es el proceso organizativo más avanzado no solo por los liderazgos desarrollados sino por la escala de iniciativas empresariales que aglutina. En este comité de hecho ya se dan coordinaciones entre la micro, pequeña y gran empresa turística de la región (el corredor de 14 kilómetros que comprende la Costa del Sol). Dado que los vínculos que desarrolla este sector están en su mayoría hacia afuera, su gran potencial se encuentra en la capacidad de absorción de bienes y servicios del territorio. Los hoteles, restaurantes y en general, los micro

y pequeños negocios de la zona pueden absorber bienes y servicios de los sectores anteriores, en particular del sector agroalimentario.

### ***6.5.2 Comités turísticos municipales de la Zona Alta y Media.***

A pesar del potencial que representa esta porción del territorio, no se han dado dinámicas de inversión que permitan contar con una infraestructura de servicios turísticos como la presente en la zona de playa. En este punto, la incidencia política de la Asociación de Municipios es clave para visibilizar frente a entidades del Estado y actores económicos externos, la oportunidad de desarrollo que representa esta región. También vía incentivos se puede comenzar a promover la instalación de pequeños emprendimientos que configuren una oferta básica de servicios de alojamiento y alimentación. (El FINDEL en una versión más articulada institucionalmente puede ser una buena alternativa).

## ***6.6 Resumen de posibles encadenamientos***

Las plataformas socioproductivas agroindustriales, exceptuando quizá la transformación de nuez de marañón, encuentran su primera e inmediata gran oportunidad de encadenamiento en el mercado interno (no la gran empresa sino redes de pequeños negocios y redes sociales de distribución y consumo).

El mercado interno representa un primer eslabón necesario de agotar, no solo porque representa un nicho normalmente desatendido, sino porque en las circunstancias actuales de crisis económica, los territorios quizá deban comenzar a aplicar algunos principios de economía solidaria. Alimentar los flujos comerciales internos de la economía rural mediante principios de economía solidaria permite:

- Contar con una nueva opción de inserción económica de las pequeñas unidades productivas del territorio.
- Mejorar la dieta alimenticia de la población (articulación de redes productivas y sociales, por ejemplo la red de escuelas para distribuir jugos de naranja y yogurt y no las bebidas tradicionales carentes de contenido nutritivo).
- Retener recursos financieros dentro del territorio para re canalizarlos en las mismas u otras actividades económicas, fortaleciendo los flujos circulares internos y generando con ello empleo e ingresos a las familias.
- Desarrollar un eslabón intermedio entre el mercado externo al territorio, normalmente más competitivo y exigente, que permita asegurar condiciones básicas de competitividad (inversiones en infra productiva, gerencia, logística, volumen, continuidad, etc).

La idea anterior no contraviene los esfuerzos por asegurar los mercados externos o las articulaciones actuales entre grande y pequeña empresa como el caso de BIOLACT o las cooperativas de la CCA. Antes bien, se trata de diversificar los riesgos y contar con un menú de opciones de mercado que compensen en alguna medida por ejemplo la rigidez del segmento institucional y los mercados formales en general.

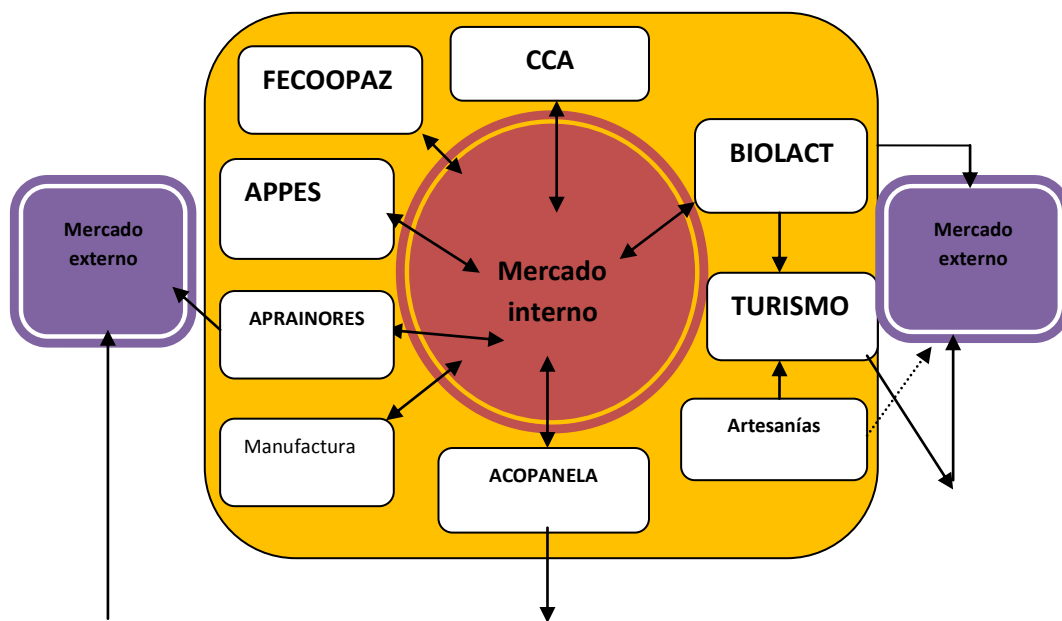


La manufactura vista a través de los talleres metalmecánicos o de madera tiene su oportunidad en la gran inversión física. Su conexión está con firmas constructoras o empresas que ya están en la zona. Se pueden captar por ejemplo contratos de mantenimiento o remodelaciones en hoteles, restaurantes, naves industriales, oficinas, etc.

Por su lado la oferta artesanal se vincula principalmente a la dinámica turística que representa el aeropuerto y la playa, tanto de turismo interno pero predominantemente turismo extranjero. La oportunidad está en visibilizar esta oferta en los puntos de visita y tránsito de estos flujos de turistas. Por ello el encadenamiento está en los hoteles de la costa y en la región del aeropuerto. A mediano plazo con un establecimiento propio ubicado estratégicamente en la bifurcación aeropuerto-playas. (plaza de los cocos).

El turismo es, de alguna manera, la interfase entre el territorio y el “mundo exterior”. Su orientación es fundamentalmente hacia fuera. Su mercado está afuera, pero se debe nutrir de los recursos locales para no ser enclaves. El beneficio principal es un intangible, por ejemplo un territorio seguro, estable, en desarrollo, servicios complementarios, etc. Esta es tarea de las plataformas institucionales de apoyo.

#### MAPA DE INTERACCIONES ENTRE LOS ACTORES DEL TERRITORIO



## 6.7 Plataformas institucionales

### 6.7.1 La Asociación de Municipios.

Tiene por delante el reto de administrar la estrategia de Desarrollo Económico Local, facilitar las interacciones entre actores, mediar frente a conflictos de interés entre sub sectores (los instrumentos de mediación son la misma estrategia de desarrollo y el Plan de Desarrollo Territorial), diseñar y aplicar incentivos, comprometer y complementar recursos y finalmente ser el referente político del proceso global. Tiene también a través de la Unidad Técnica Intermunicipal, carácter ejecutivo frente a las decisiones del CODENOL

El Consejo de Desarrollo Económico Local. CODENOL es, ante todo, un espacio pero también un instrumento de concertación e incidencia. Es el garante de la visión de desarrollo, de los ajustes y de los entendimientos básicos para administrar la estrategia. Tiene la representatividad del territorio. Su carácter multisectorial garantiza legitimidad en la toma de decisiones.

### ***6.7.2 La Concertación de Mujeres***

Debe ser ante todo la organización responsable de garantizar la agenda de género dentro de la estrategia. En el marco de los espacios e instrumentos de planificación, gestionar recursos, proyectos y en general, garantizar que la estrategia se desarrolle con un enfoque que privilegie el empoderamiento político y económico de las mujeres. Debería procurar que dentro del CODENOL se establezca una especie de Comisión de la mujer.

### ***6.7.3 Centro de Servicios Empresariales. CONAMYPE/CDN.***

Su agenda de trabajo debe estar en función de las necesidades expresadas por las plataformas sub sectoriales en el marco del CODENOL. El CODENOL es el espacio territorial de referencia para identificar necesidades y acordar acciones de fortalecimiento. Los receptores de los servicios deberán ser siempre las unidades económicas, pero también las plataformas asociativas que las sustentan. La interfase entre las unidades económicas y el CDN deberán ser las plataformas asociativas sub sectoriales.

### ***6.7.4 CORDES/GRUPO BAJO LEMPA.***

Debe fortalecer su liderazgo de Desarrollo Económico Productivo dentro del CODENOL dada su amplia experiencia. Asimismo, en el marco del CODENOL fortalecer la interlocución con CDN/CONAMYPE para acordar un apoyo pertinente a las iniciativas productivas del Bajo Lempa.

### ***6.7.5 Fondo de Financiamiento para El Desarrollo Económico Local-FINDEL .***

Constituye el instrumento financiero ideal para promocionar el desarrollo de mediano y largo plazo. En una fase II debe evolucionar hacia un fondo multilateral con aportes de la Asociación, La Cooperación y la Gran Empresa. Debe tener carácter retornable y estar enfocado en los cuellos de botella que afectan la productividad y la conectividad del tejido empresarial local con sus mercados de referencia. CORDES, FUNDE y la Asociación pueden organizar dentro del CODENOL una mesa de discusión para confeccionar el nuevo marco de funcionamiento del FINDEL II.

## VII. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO

Las acciones de fortalecimiento deben estar enmarcadas en la tipología de plataformas definidas con anterioridad (niveles I, II y III). Se considera que un programa de encadenamientos es factible de llevarse adelante y en el corto plazo, únicamente con aquellas plataformas ubicadas en el nivel I. Las ubicadas en los niveles II y III deberían de pasar previamente por un programa de fortalecimiento que considere aspectos de fortalecimiento organizativo y a nivel de unidades productivas cierta estandarización de productos o que implica apoyo productivo y financiero. ***A las unidades de las plataformas nivel I deberá confeccionárseles un plan de fortalecimiento específico que tendrá su base en los requerimientos planteados por los actores de la demanda y que constituye la segunda parte de la presente consultoría.***

No obstante lo anterior, se presentan algunas recomendaciones y un cuadro de propuestas iniciales y generales para cada una de las plataformas socio productivas a partir del análisis FODA realizado en esta etapa que será completado y especificado cuando se haya realizado la segunda parte de la consultoría.

### ***7.1 Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador-APRAINORES.***

**Acompañamiento y asesoramiento organizacional:** Fortalecer a la Junta Directiva, y a los comités apoyándolos a redefinir el rol a jugar por parte de la Asociación dentro de la empresa y a diferenciar y clarificar el rol de cada uno, Asociación y Empresa. Es recomendable que CORDES asuma una responsabilidad en la dirección de este proyecto, definiendo su rol como socio estratégico.

**Acompañamiento Gerencial:** Asistencia técnica y acompañamiento gerencial permanente a la empresa SAMO, que les asegure la aplicación adecuada de instrumentos de gestión empresarial, que incluya auditorías anuales. La empresa SAMO tiene las condiciones para poder convertirse en una empresa líder en el ramo, pero necesita tener una dirección audaz que centre su pensamiento en avanzar en el cumplimiento de metas y en la mejora continua.

**Asistencia Técnica a la Producción:** Asistencia técnica para los productores de materia prima, que asegure materia prima local suficiente y de calidad, esto significa apoyo integral a los productores y el establecimiento de relaciones armoniosas y de beneficio mutuo entre proveedores de materia prima y fábrica de procesamiento.

**Recursos Financieros:** Apoyo en la gestión de recursos en condiciones favorables para poder contar con capital de trabajo que les permita holgura económica en sus operaciones, especialmente asegurar un salario justo a los trabajadores y poder incrementar la producción, ya que se conoce que hay demanda insatisfecha de este producto tanto a nivel nacional como internacional.

### ***7.2 Asociación de Productores de Piña de El Salvador-APPES.***

**Acompañamiento para el fortalecimiento organizacional:** estableciendo una alianza entre productores y procesadores para asegurar materia prima local suficiente y de calidad, esto

significa apoyo integral a los productores y a establecer relaciones armoniosas y de beneficio mutuo entre proveedores de materia prima y fábrica de procesamiento.

**Acompañamiento Gerencial:** Se deberá fortalecer la parte gerencial para que se apliquen adecuadamente instrumentos de gestión empresarial, así como también desarrollar el área de comercialización. Trabajar en la búsqueda de vínculos y alianzas.

**Asistencia Técnica a la producción:** continuar y ampliar el plan de renovación de plantaciones para asegurar la materia prima local en los volúmenes necesarios. Incrementar niveles de inocuidad, calidad y sanidad en los procesos de transformación: estándares de calidad. Planificar la producción de acuerdo a la demanda del mercado.

**Estudio de Mercado:** Se les debe apoyar con un estudio de mercado para que la empresa pueda asegurar la venta de su producto. Pareciera recomendable que en este momento por la crisis económica, se enfocara al mercado local, posteriormente evaluar incursionar al mercado nacional.

**Recursos financieros:** Es necesario el apoyo inmediato para el inicio de las operaciones de la planta procesadora de jugo. En ese sentido, se le debe brindar apoyo en la gestión de recursos financieros para que la planta pueda contar con capital de trabajo de las operaciones.

### ***7.3 Asociación Cooperativa de Productores de Dulce de Panela- ACOPANELA***

**Asistencia técnica y acompañamiento para fortalecimiento de la Asociación:** en especial procurando incorporar en los procesos de mejora a las cooperativas que todavía no se han incorporado activamente. De esta forma se estará en capacidad de aumentar la producción, ya que existe una demanda insatisfecha.

**Asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos:** como la miel de mesa, el melate e incursionar en la producción netamente orgánica.

**Estudio de Mercado:** Apoyar con asistencia técnica para realizar estudios de mercado en el exterior.

### ***7.4 Central de Cooperativas Agropecuarias-CCA.***

**Mantener los niveles de producción de leche:** ya que por los altos costos de producción han tendido a disminuir. Para ello deberán trabajar por mejorar el forraje, recuperar áreas de pasto, cuidar la salud del hato, mejorar la genética y renovar el equipo: galeras.

**Asistencia Técnica y acompañamiento para retomar el proyecto de la planta procesadora:** deben en primer lugar vencer el trauma de que no pueden ser procesadores. Deben de reactivar la planta procesadora de la Cooperativa el Nilo 1, localizada en Zacatecoluca, apoyándose en la nueva administración municipal, cuyo alcalde electo ha expresado su disposición de ayudarles.

**Recursos Financieros:** se les debe apoyar en la gestión de recursos financieros para que cuenten con capital de trabajo para mejorar y aumentar la producción de leche, así como para capital de trabajo e inversión en la planta procesadora.

## **7.5 BIOLACT**

**Asistencia Técnica para fortalecer la organización:** para que funcionen los comités e incorporar a más socios para aumentar la producción de leche.

**Asistencia Técnica para fortalecer la gestión empresarial y el área de comercialización:** definiendo estrategias que les permitan establecer alianzas con socios confiables en la cadena de distribución y comercialización.

**Recursos Financieros:** Apoyo en la gestión de recursos para capital de trabajo, que les permite aumentar la producción y hacer pequeñas inversiones en la planta.

**Asesoría legal:** para definir en conjunto con CORDES la forma de propiedad, ya que así como se encuentran en la que CORDES es el propietario de los bienes, no les permite como empresa el acceso a financiamiento.

**Asistencia técnica para obtener el registro sanitario:** de 4 variedades de queso, esto les limita las ventas.

## **7.6 Cámara de Artesanos**

**Asistencia técnica para fortalecer la organización:** En este momento, esta plataforma no tiene suficiente nivel de organización y estructura para funcionar como entidad de promoción y gestión del sector, de ahí que se les debe apoyar con Asistencia técnica para fortalecer y avanzar en los niveles de organización como sector, de tal forma que existan las condiciones y la confianza para que puedan definir una estrategia de desarrollo y comprometerse eventualmente a producir y comercializar conjuntamente determinados volúmenes de productos con una calidad homogénea.

**Asistencia Técnica Gestión de Calidad:** También se debe brindar apoyo técnico para desarrollar un plan que estandarice la calidad de los productos.

**Asistencia Técnica en la Comercialización:** Apoyo para desarrollar un enfoque de comercialización, que no se limite a participar en ferias, eventos y por pedidos, sino que sea agresivo en la búsqueda de mercados mas permanentes y grandes.

## **7.7 Mesa de Turismo**

La Mesa de Turismo no está funcionando bien en este momento, no está articulada, le falta desarrollar el área comercial, no tiene sitio Web, no está conectada con operadores turísticos, se encuentra un poco a la deriva.

Este sector no está articulado (la región de la Costa del Sol con la zona alta y lineal). La Costa del Sol cuenta con un pujante sector organizado con una oferta e infraestructura atractiva, que demanda una oferta y organización del desarrollo turístico en la región lineal y alta para poder promover la región en su conjunto como un destino turístico diversificado.

**Asistencia Técnica para desarrollar una visión estratégica y alcanzar el fortalecimiento**

**organizacional:** Se debe brindar asistencia técnica para formular y acompañar un plan que permita poder superar esta desarticulación y crear los mecanismos y condiciones para desarrollar la oferta en la zona alta y lineal y articularla con la Costa del Sol.

**Promoción y Sensibilización:** Se debe acompañar también para que las municipalidades y la población se involucren en el desarrollo turístico de la región. Esto requiere de un trabajo de sensibilización, de permanente actividad promocional y de asunción de compromisos concretos.

**Asociatividad:** Asistencia técnica para el desarrollo de estrategias asociativas para el establecimiento de vínculos y alianzas en varios niveles, propiciar los vínculos o articulaciones, con otros actores, organizaciones e instituciones en los distintos niveles del desarrollo de los empresarios y de sus empresas y favorecer la alianza con organismos especializados, en temas tecnológicos y de capacitación para enfrentar los temas productivos y tecnológicos.

**Capacitación:** Fortaleciendo la capacitación en la gestión asociativa, tanto en los aspectos operativos como de los principios cooperativos, y es muy importante conocer y desarrollar la ética en las relaciones internas para lograr una buena integración basada en el respeto mutuo.

**Comercialización:** Profundizar el proceso de involucramiento en la cadena de comercialización nacional, a través de un trabajo integrado con otros puntos del país que son destino turístico y a nivel regional como Honduras, Guatemala y Costa Rica, que presentan un nivel superior en la industria turística, para conocer otras experiencias.

**Gestión por procesos:** La propuesta de fortalecimiento debe estar orientada a realizar una gestión por procesos, porque implica el desarrollo principalmente de 3 temas, que son detonantes y que en la ejecución se interrelacionan: la formación de recursos humano, mejora del entorno y las instalaciones y la asociatividad, resultados que deben programarse en un período de mediano y largo plazo para lograr cambios cualitativos y cuantitativos en la población (comunidades) y en el sector empresarial, obteniendo resultado efectivos posicionando la región como un destino turístico a nivel nacional e internacional.

Otro aspecto a incorporar es que las empresas medianas y pequeñas aglutinadas en la plataforma deben trabajar para obtener certificación internacional de calidad del servicio para poder acceder a mercados internacionales, el objetivo es desarrollar la capacidad de brindar productos y servicios más competitivos a un mercado más exigente.

**Mercado:** De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, esta región tiene tres mercados naturales que pueden ampliar: interno, centroamericano y extranjero. El interno se puede ampliar, mediante el establecimiento de vínculos a sectores como estudiantes, tercera edad, grupos familiares, grandes empresas, entre otros; el mercado centroamericano y extranjero se puede captar mediante la Web y campañas

publicitarias, con énfasis en las tres temporadas de vacaciones anuales del país (semana santa, agosto y diciembre) y días feriados. Para la comercialización necesitan equipo como computadora, telefonía digital, fax para apoyar las labores de mercadeo y cierre de negocios.

**Desarrollo de productos:** capacitar al empresario para que pueda estructurar paquetes turísticos, que le permita costear los recursos y posteriormente promocionarlos, estos temas en el marco de un Plan de Mercadeo, teniendo como base sus productos y servicios y comercializarlos. Lo que se pretende es que los pequeños y microempresarios puedan desarrollar una estrategia de mercado basada en la complementariedad de sus servicios, por ejemplo si un empresario carece de un servicio busca a otro que lo tenga, de esta manera se podría dar inicio a la asociatividad empresarial.

### ***7.8 La Oferta de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)***

Uno de los principales retos para el fomento de plataformas de promoción y gestión en sectores productivos rurales, es superar la racionalidad económica de los productores, ya que esta ha estado orientada por un lado a producir para el autoconsumo y/ o por otro lado a producir sin atender directamente la demanda del mercado. Se prioriza la producción para el ámbito local y familiar y con la posibilidad de vender excedentes. El horizonte del producto es por tanto la cosecha y en los servicios es “a lo que caiga”. La comercialización en la mayoría de veces se toma muy poco en cuenta en las esferas de la planificación y la asistencia técnica.

Los SDE deben de dar tratamiento a la diferencia entre la lógica campesina y la lógica empresarial y al bajo nivel educativo de los productores rurales, articulando y coordinando el apoyo de las diferentes oferentes de servicios, deben orientarse a elevar las competencias en materia de comercialización, así como también a:

- La creación de una masa crítica de negocios para acceder a mercados nacionales
- Desarrollar servicios de inteligencia de mercados y promoción de inversiones para mejorar la capacidad de colocar los productos y servicios en los mercados
- Desarrollo de capacidades para acceder a mercados internacionales
- Formación de una cultura de búsqueda constante de mayor calidad en respuesta a las necesidades del consumidor.
- Ayudar a mejorar los actuales niveles de articulación horizontal y vertical que permita agregar mayor valor a la producción y los servicios para disminuir costos de producción y transacción.
- Incidir y acompañar en las instancias correspondientes para que los productores obtengan recursos financieros en condiciones adecuadas que les asegure capital para impulsar, incrementar y mejorar la calidad de la oferta de bienes y servicios, de tal manera que estén en condiciones de responder a las demandas del mercado.

### ***7.9 Propuestas de fortalecimiento inicial***



#### APRAINORES

FODA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS
<p>La figura de asociación sin fines de lucro les hace perder beneficios fiscales y comerciales.</p> <p>Sólo operan el 40% de la capacidad instalada por falta de capital de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diagnóstico de competitividad</li><li>▪ Programas de fortalecimiento y Competitividad.</li><li>▪ Asesoría jurídica: redefinir personalidad jurídica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestión y enfoque de posicionamiento de mercado para la mejora de la competitividad</li><li>▪ Utilización de nuevas tecnologías de gestión (herramientas virtuales)</li><li>▪ Mejora de la Innovación, utilizando tecnologías de información y comunicación o mejoras en los procesos y procedimientos internos de la empresa.</li><li>▪ Asociatividad Empresarial orientada al desarrollo competitivo. Técnicas de creación de grupos de gestión.</li><li>▪ Medición, estimulación y control evolutivo de la innovación con el objeto de favorecer el desarrollo de medidas del aumento de la competitividad y proporcionar pautas de referencia de mejora.</li><li>▪ Creación y desarrollo de fórmulas de cooperación interempresas para la consecución de ventajas y la mejora de la cadena de valor.</li></ul>
<p>No cuentan con capital de trabajo propio, para producir trabajan con capital de sus clientes en el exterior. Tienen deudas y eso no les permite capitalizarse ni lograr sostenibilidad ni crecimiento. No son sujetos del sistema financiero formal</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acompañamiento en la gestión acceso a recursos financieros en condiciones favorables.</li></ul>	
<p>La oferta de materia prima en la zona es insuficiente, lo que los ha obligado a comprar en San Miguel.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asistencia técnica a los productores de materia prima</li><li>▪ Asesoría en el establecimiento de alianzas, enfoque de cadena productor primario con transformadores</li></ul>	



## ACOPANELA

FODA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS
De las 9 cooperativas asociadas, sólo 5 están en proceso de mejorar en los procesos de manufactura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de aplicación de buenas prácticas de producción y manufactura</li> <li>▪ Certificación de procesos de producción</li> </ul>	
Hace falta más apropiación de los socios, el trabajo recae en los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de competitividad</li> <li>▪ Programas de fortalecimiento y Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión y enfoque de posicionamiento de mercado para la mejora de la competitividad</li> <li>▪ Utilización de nuevas tecnologías de gestión (herramientas virtuales)</li> <li>▪ Mejora de la Innovación, utilizando tecnologías de información y comunicación o mejoras en los procesos y procedimientos internos de la empresa.</li> <li>▪ Asociatividad Empresarial orientada al desarrollo competitivo. Técnicas de creación de grupos de gestión.</li> <li>▪ Medición, estimulación y control evolutivo de la innovación con el objeto de favorecer el desarrollo de medidas del aumento de la competitividad y proporcionar pautas de referencia de mejora.</li> <li>▪ Creación y desarrollo de fórmulas de cooperación interempresas para la consecución de ventajas y la mejora de la cadena de valor.</li> </ul>
Deben introducir mejoras en el empaque del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistencia técnica empaque y embalaje del producto</li> </ul>	
Hace falta el desarrollo de nuevos productos para diversificar la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación y desarrollo de productos en áreas identificadas</li> <li>▪ Planificación del diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etapas del desarrollo de un producto: detección de necesidades, selección de la oportunidad, creación y selección de ideas, análisis de viabilidad comercial, pruebas, análisis de factibilidad comercial, diseño del producto y pruebas de mercado y lanzamiento del producto.</li> <li>▪ Implica la participación de todas las áreas de gestión de tal forma que se logra evitar la pérdida de tiempos en mostrar y corregir diseños. Además el trabajo en conjunto permite combinar ideas que enriquezcan el desarrollo del producto o servicio</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planificación de diseño para ahorrar el tiempo de diseño permite una mayor velocidad en los pasos posteriores, reduciendo el tiempo o plazo total.</li><li>▪ Utilización de procesos informáticos tanto para la labor de diseño, como de pruebas y simulaciones. Además la informática permite la labor conjunta de productores, diseñadores y proveedores a un mismo tiempo, de manera tal de participar tanto en el análisis de los costos, como de los diseños de los procesos productivos y sus posibilidades. Actualmente los programas como CAD / CAM entre otros, permiten un rápido desarrollo de diseños, planos y especificaciones.</li><li>▪ Aplicación del Diagrama de Ishikawa. La utilización de ésta poderosa herramienta permite visualizar con mayor claridad y precisión los factores que inciden en la determinación de los tiempos o plazos que van desde la concepción y diseño del producto o servicio hasta su puesta en el mercado</li></ul>
--	--	--

## APPES

FODA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS
<p>Históricamente la fruta se ha vendido fresca y los productores no tienen poder de negociar un buen precio con sus clientes, el proceso de transformación está en sus inicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación y desarrollo de servicios y productos</li> <li>▪ Planificación del diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etapas del desarrollo de un producto: detección de necesidades, selección de la oportunidad, creación y selección de ideas, análisis de viabilidad comercial, pruebas, análisis de factibilidad comercial, diseño del producto y pruebas de mercado y lanzamiento del producto.</li> <li>▪ Implica la participación de todas las áreas de gestión de tal forma que se logra evitar la pérdida de tiempos en mostrar y corregir diseños. Además el trabajo en conjunto permite combinar ideas que enriquezcan el desarrollo del producto o servicio</li> <li>▪ Planificación de diseño para ahorrar el tiempo de diseño permite una mayor velocidad en los pasos posteriores, reduciendo el tiempo o plazo total.</li> <li>▪ Utilización de procesos informáticos tanto para la labor de diseño, como de pruebas y simulaciones. Además la informática permite la labor conjunta de productores, diseñadores y proveedores a un mismo tiempo, de manera tal de participar tanto en el análisis de los costos, como de los diseños de los procesos productivos y sus posibilidades. Actualmente los programas como CAD / CAM entre otros, permiten un rápido desarrollo de diseños, planos y especificaciones.</li> <li>▪ Aplicación del Diagrama de Ishikawa. La utilización de ésta poderosa herramienta permite visualizar con mayor claridad y precisión los factores que inciden en la determinación de los tiempos o plazos que van desde la concepción y diseño del producto o servicio hasta su puesta en el mercado</li> </ul>
<p>Solo han estado produciendo para vender en ferias y localmente, todavía no tienen un mercado definido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de un servicio de información de mercados</li> <li>▪ Capacitación de personas en inteligencia competitiva</li> <li>▪ Plan de Negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de información sectorial: SIS: Desarrollo de contenidos del sistema de información sectorial y elaboración de guías de procedimientos sectoriales.</li> <li>▪ Sistemas de información Competitiva Centros de búsqueda de información: Desarrollo de metodologías para la función de búsqueda y análisis de</li> </ul>

		información sectorial en instituciones incluyendo formación, asistencia técnica y creación de directorios
No cuentan con capital de trabajo para despegar. No tienen un plan de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañamiento en la gestión acceso a recursos financieros en condiciones favorables.</li> </ul>	

## CCA

FODA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS
<p>Sólo producen leche, no procesan</p> <p>Cada cooperativa vende la leche por separado.</p> <p>Altos costos de producción</p> <p>Han fracasado en el establecimiento de una planta procesadora: Cooperativa el Nilo 1, Zacatecoluca, está en proceso de liquidación</p> <p>No han acertado al intentar encadenamientos, la CCA tiene desventajas frente a la empresa cliente que tiene mayor poder de negociación e incidencia. No han acertado al intentar encadenamientos, la CCA tiene desventajas frente a la empresa cliente que tiene mayor poder de negociación e incidencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de competitividad</li> <li>▪ Programas de fortalecimiento y Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión y enfoque de posicionamiento de mercado para la mejora de la competitividad</li> <li>▪ Utilización de nuevas tecnologías de gestión (herramientas virtuales)</li> <li>▪ Mejora de la Innovación, utilizando tecnologías de información y comunicación o mejoras en los procesos y procedimientos internos de la empresa.</li> <li>▪ Asociatividad Empresarial orientada al desarrollo competitivo. Técnicas de creación de grupos de gestión.</li> <li>▪ Medición, estimulación y control evolutivo de la innovación con el objeto de favorecer el desarrollo de medidas del aumento de la competitividad y proporcionar pautas de referencia de mejora.</li> <li>▪ Creación y desarrollo de fórmulas de cooperación interempresas para la consecución de ventajas y la mejora de la cadena de valor.</li> </ul>
Deficiente manejo del ganado, altos costos de producción concentrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistencia Técnica Pecuaria: para mejorar el forraje, recuperar áreas de pasto, cuidar la salud del hato, mejorar la genética y renovar el equipo: galeras</li> </ul>	
La parcelación de tierras los debilitó como cooperativas		
Proyectos turísticos en el municipio de San Luís Talpa han comprado tierras a cooperativas		
El proyecto con el FOEX no pudo concretarse por no encontrar financiamiento para la contrapartida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañamiento en la gestión acceso a recursos financieros en condiciones favorables.</li> </ul>	

## BIOLACT

FODA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS
<p>Necesitan fortalecer la organización para que funcionen los comités e incorporar a más socios para aumentar la producción de leche.</p> <p>No cuentan con Plan de Negocios</p> <p>Insuficiente personal, todo el trabajo recae en 4 personas incluyendo los de producción</p> <p>Solo se utiliza el 30% de la capacidad instalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de competitividad</li> <li>▪ Programas de fortalecimiento y Competitividad</li> <li>▪ Plan de Negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión y enfoque de posicionamiento de mercado para la mejora de la competitividad</li> <li>▪ Utilización de nuevas tecnologías de gestión (herramientas virtuales)</li> <li>▪ Mejora de la Innovación, utilizando tecnologías de información y comunicación o mejoras en los procesos y procedimientos internos de la empresa.</li> <li>▪ Asociatividad Empresarial orientada al desarrollo competitivo. Técnicas de creación de grupos de gestión.</li> <li>▪ Medición, estimulación y control evolutivo de la innovación con el objeto de favorecer el desarrollo de medidas del aumento de la competitividad y proporcionar pautas de referencia de mejora.</li> <li>▪ Creación y desarrollo de fórmulas de cooperación interempresas para la consecución de ventajas y la mejora de la cadena de valor.</li> </ul>
<p>El contrato con el ISSS no les favoreció, ya que éste les paga con retraso de 4 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de un servicio de información de mercados</li> <li>▪ Capacitación de personas en inteligencia competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de información sectorial: SIS: Desarrollo de contenidos del sistema de información sectorial y elaboración de guías de procedimientos sectoriales.</li> <li>▪ Sistemas de información Competitiva Centros de búsqueda de información: Desarrollo de metodologías para la función de búsqueda y análisis de información sectorial en instituciones incluyendo formación, asistencia técnica y creación de directorios</li> </ul>
<p>Les falta tener el registro sanitario de 4 variedades de queso, esto les limita las ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistencia técnica para obtener registros</li> </ul>	
<p>No cuentan con capital de trabajo y eso no les permite aumentar la producción.</p> <p>Tienen parte del equipo en mal estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañamiento en la gestión acceso a recursos financieros en condiciones favorables.</li> </ul>	
<p>La forma de propiedad, en la que CORDES es el propietario de los bienes, no les permite el acceso a financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesoría legal: personería jurídica</li> </ul>	

--	--	--

## CAMARA DE ARTESANOS

FODA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS
<p>No tienen plan de trabajo, permisos ni registros sanitarios, algunos no tienen marca, viñeta y empaque.</p> <p>Insuficiente nivel de organización y estructura para funcionar como entidad de promoción y gestión del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de competitividad</li> <li>▪ Programas de fortalecimiento y Competitividad</li> <li>▪ Plan Estratégico</li> <li>▪ Plan de Negocios</li> <li>▪ Desarrollo de marca e imagen comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión y enfoque de posicionamiento de mercado para la mejora de la competitividad</li> <li>▪ Utilización de nuevas tecnologías de gestión (herramientas virtuales)</li> <li>▪ Mejora de la Innovación, utilizando tecnologías de información y comunicación o mejoras en los procesos y procedimientos internos de la empresa.</li> <li>▪ Asociatividad Empresarial orientada al desarrollo competitivo. Técnicas de creación de grupos de gestión.</li> <li>▪ Medición, estimulación y control evolutivo de la innovación con el objeto de favorecer el desarrollo de medidas del aumento de la competitividad y proporcionar pautas de referencia de mejora.</li> <li>▪ Creación y desarrollo de fórmulas de cooperación interempresas para la consecución de ventajas y la mejora de la cadena de valor.</li> </ul>
<p>Hay artesanos/as que sus productos no cumplen estándares de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación y desarrollo de productos</li> <li>▪ Planificación del diseño</li> <li>▪ Estandarización de productos y procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etapas del desarrollo de un producto: detección de necesidades, selección de la oportunidad, creación y selección de ideas, análisis de viabilidad comercial, pruebas, análisis de factibilidad comercial, diseño del producto y pruebas de mercado y lanzamiento del producto.</li> <li>▪ Implica la participación de todas las áreas de gestión de tal forma que se logra evitar la pérdida de tiempos en mostrar y corregir diseños. Además el trabajo en conjunto permite combinar ideas que enriquezcan el desarrollo del producto o servicio</li> <li>▪ Planificación de diseño para ahorrar el tiempo de diseño permite una mayor velocidad en los pasos posteriores, reduciendo el tiempo o plazo total.</li> <li>▪ Utilización de procesos informáticos tanto para la labor de diseño, como de pruebas y simulaciones. Además la</li> </ul>

		<p>informática permite la labor conjunta de productores, diseñadores y proveedores a un mismo tiempo, de manera tal de participar tanto en el análisis de los costos, como de los diseños de los procesos productivos y sus posibilidades. Actualmente los programas como CAD / CAM entre otros, permiten un rápido desarrollo de diseños, planos y especificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación del Diagrama de Ishikawa. La utilización de ésta poderosa herramienta permite visualizar con mayor claridad y precisión los factores que inciden en la determinación de los tiempos o plazos que van desde la concepción y diseño del producto o servicio hasta su puesta en el mercado</li> </ul>
<p>Algunos Insuficiente capacidad de producción para ofrecer y negociar volumen</p>	<p>Programa de Métodos y Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo. Fundamental a los efectos de incrementar las ideas, avanzar sobre pasos seguros y evitar tiempos muertos. El trabajo conjunto permite acortar hasta en un 75% los tiempos.</li> <li>▪ Aplicación del sistema de Mejora Continua. Destinado a crear o generar métodos o sistemas que permitan desarrollos cada vez más rápidos y precisos.</li> <li>▪ Utilización de la curva de aprendizaje a los efectos de calcular o monitorear de manera permanente los tiempos utilizados, y generar nuevas formas de desarrollo que permitan acelerar dicha curva. Para ello resulta fundamental la continuidad del personal de los diversos sectores que son claves a la hora de diseñar los productos o servicios, por la experiencia que ellos tienen acumulada.</li> <li>▪ Acortar los tiempos mediante la aplicación de administración por Objetivos (APO). Existen abundantes datos provenientes de estudios sobre productividad que convalidan el incremento de las productividades por la sola fijación de metas a alcanzar, lo cual se ve mejorado aún más si las metas representan un desafío, los responsables han participado en la fijación de las mismas y además existen premios de carácter económico.</li> <li>▪ Aplicación del razonamiento paretiano, con el objeto de seleccionar las actividades, procesos y componentes del producto o servicio que más tiempo consumen, con el objetivo de enfocar en ellos los recursos materiales y</li> </ul>

		<p>humanos, destinados a la reducción de los tiempos totales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución de Equipos Especiales destinados al estudio de los procesos de diseño de productos, servicios y sus procesos de producción, a los efectos de crear y poner en práctica procesos y sistemas destinados al acortamiento de los plazos.</li> </ul>
<p>Poco desarrollo del enfoque de comercialización, limitado a participar en ferias, eventos y por pedidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de un servicio de información de mercados</li> <li>▪ Capacitación de personas en inteligencia competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de información sectorial: SIS: Desarrollo de contenidos del sistema de información sectorial y elaboración de guías de procedimientos sectoriales.</li> <li>▪ Sistemas de información Competitiva</li> <li>▪ Centros de búsqueda de información: Desarrollo de metodologías para la función de búsqueda y análisis de información sectorial en instituciones incluyendo formación, asistencia técnica y creación de directorios.</li> </ul>





## COMITÉ DE TURISMO

FODA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS REQUERIDOS
En la Costa del Sol no hay un sistema de agua  Creciente deterioro ambiental en la zona costera	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incidencia y gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desarrollo de capacidades para incidir, gestionar y negociar y cerrar acuerdos con gobierno municipal y central sobre la necesidad de crear un entorno favorable al desarrollo turístico y medio ambiente.</li><li>▪ Desarrollo de capacidades de formulación de propuestas y proyectos.</li></ul>
No se han preparado guías turísticas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Programa de capacitación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desarrollo y preparación del recurso humano: guías turísticas.</li></ul>
Poca promoción y publicidad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseño de estrategias publicitarias</li></ul>	
La Mesa de Turismo no está funcionando bien en este momento, le falta desarrollar el área comercial, no tiene sitio Web, no está conectada con operadores turísticos, débil organización del desarrollo turístico en la región lineal y alta, desarticulación entre regiones.  No está articulada la región de la costa del sol con la zona alta y lineal.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diagnóstico de competitividad</li><li>▪ Programas de fortalecimiento y Competitividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestión y enfoque de posicionamiento de mercado para la mejora de la competitividad</li><li>▪ Utilización de nuevas tecnologías de gestión (herramientas virtuales)</li><li>▪ Mejora de la Innovación, utilizando tecnologías de información y comunicación o mejoras en los procesos y procedimientos internos de la empresa.</li><li>▪ Asociatividad Empresarial orientada al desarrollo competitivo. Técnicas de creación de grupos de gestión.</li><li>▪ Medición, estimulación y control evolutivo de la innovación con el objeto de favorecer el desarrollo de medidas del aumento de la competitividad y proporcionar pautas de referencia de mejora.</li><li>▪ Creación y desarrollo de fórmulas de cooperación interempresas para la consecución de ventajas y la mejora de la cadena de valor.</li></ul>
Poco desarrollo de la oferta principalmente en la zona alta y lineal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Investigación y desarrollo de servicios y productos</li><li>▪ Planificación del diseño</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etapas del desarrollo de un producto: detección de necesidades, selección de la oportunidad, creación y selección de ideas, análisis de viabilidad comercial, pruebas, análisis de factibilidad comercial, diseño del producto y pruebas de mercado y lanzamiento del producto.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implica la participación de todas las áreas de gestión de tal forma que se logra evitar la pérdida de tiempos en mostrar y corregir diseños. Además el trabajo en conjunto permite combinar ideas que enriquezcan el desarrollo del producto o servicio</li><li>▪ Planificación de diseño para ahorrar el tiempo de diseño permite una mayor velocidad en los pasos posteriores, reduciendo el tiempo o plazo total.</li><li>▪ Utilización de procesos informáticos tanto para la labor de diseño, como de pruebas y simulaciones. Además la informática permite la labor conjunta de productores, diseñadores y proveedores a un mismo tiempo, de manera tal de participar tanto en el análisis de los costos, como de los diseños de los procesos productivos y sus posibilidades. Actualmente los programas como CAD / CAM entre otros, permiten un rápido desarrollo de diseños, planos y especificaciones.</li><li>▪ Aplicación del Diagrama de Ishikawa. La utilización de ésta poderosa herramienta permite visualizar con mayor claridad y precisión los factores que inciden en la determinación de los tiempos o plazos que van desde la concepción y diseño del producto o servicio hasta su puesta en el mercado</li></ul>
--	--	--

funde



gtz



<p>Poco involucramiento de las municipalidades en el desarrollo turístico</p>	<p>Campañas de sensibilización y cultura turística</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desarrollo de campañas educativas y culturales y ambientales a nivel comunitario, centros escolares, municipalidad y otros actores locales.</li></ul>
---	--	---



## ANEXOS

### Anexo 1

Lista de personas entrevistadas durante los meses de junio y julio de 2009 por el equipo de consultores

Nº	NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	TELÉFONO/CORREO ELECTRÓNICO	MUNICIPIO
1	Mauricio Orellana	CORDES	Gerente General	23005789	Tecoluca
2	Alex Flores	APRAINORES	Gerente	26322018 <a href="mailto:aprainores@gmx.net">aprainores@gmx.net</a>	Tecoluca
3	Oscar Valladares	APRAINORES	Presidente	26322018	Tecoluca
4	Laura Servellón	Cámara de Artesanos	Presidenta	71299709	Santiago Nonualco
5	Cristian Escamilla y otros/as	Cámara de Artesanos	Socio	73246942	Santiago Nonualco
6	Delfina de Campos	APPES	Directora proyecto FIA	23620254-78697371 Appes_04hotmail.com	Santa María Ostuma
7	Jorge Candelario y otros/as	APPES	Gerente		Santa María Ostuma
8	Oscar Ramírez	Comité de Turismo de San Pedro Masahuat	Presidente	72963451 <a href="mailto:o_ramirez1972@hotmail.com">o_ramirez1972@hotmail.com</a>	San Pedro Masahuat
9	Araceli Ávalos	Comité de Turismo La Costa del Sol	Presidenta	23302113	San Luís La Herradura
10	Pedro Martínez	CCA	Presidente	23348703- 23348520 ccaderl@yahoo.es	San Luís Talpa
11	Santos Guido	CCA	Gerente		San Luís

	López				Talpa
12	José Antonio Torres	Unidad Técnica Microregión Los Nonualcos	Gerente	23304366- 78770084 jatorres2yahoo.com- asoc.losnonualcos@yahoo.com	Santiago Nonualco
13	Teresa Sánchez	Centro de Desarrollo de Negocios	Coordinadora	23347463 mercitanuilac@yahoo.com	Zacatecoluca
14	José Antonio Hernández	ACOPANELA	Presidente	23963277 - 23963541	Verapaz
15	René González	BIOLACT	Gerente	23005789 23005789 natural_lechería@yahoo.es	Tecoluca
16	Doris Nieto	Concertación de Mujeres de Los Nonualcos	Coordinadora	22262521	Santiago Nonualco
17	Blanca López	ASMUR	Coordinadora		Tecoluca
18	Jesús Rodríguez Umaña	MES: Microregión Económico-Social	Coordinadora		Tecoluca
19	María Martínez Torres	Comité de Artesanos	Coordinadora		Olocuilta
20	Rusbi García	AMUVI	Coordinadora		Cuyultitan
21	Manuel Landaverde	Instituto Tecnológico de Tecoluca-CIDEP	Director	26322636 - 73092355	Tecoluca
22	Carlos Osorio	Cooperativa El Roble	Gerente	23050271 - 72140344	Tecoluca elroble_rl@yahoo.es

## **Anexo 2**

### **GLOSARIO**

<b>ACOPANELA</b>	Asociación Cooperativa de Productores de Panela
<b>ADESCO</b>	Asociación de Desarrollo Comunal
<b>AMCAPIC</b>	Asociación de mujeres campesinas 28 de mayo, Las Piedritas
<b>AMUVIC</b>	Asociación de mujeres visionarias
<b>AMMT</b>	Asociación de Mujeres Municipales de Tecoluca
<b>APRAINORES</b>	Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador,
<b>APPES</b>	Asociación de Productores de Piña
<b>ASMUR</b>	Asociación de Mujeres Rurales
<b>ATA</b>	Empresa Internacional que promueve el diseño de nuevas artesanías
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BIOLACT</b>	Empresa procesadora de lácteos
<b>CCA</b>	Central de Cooperativas Agropecuarias
<b>CDN</b>	Centro de Desarrollo de Negocios
<b>CECADE</b>	ONG Centro de Capacitación para el Desarrollo
<b>CODENOL</b>	Consejo de Desarrollo Económico Local de Los Nonualcos
<b>CENDEPESCA</b>	Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura
<b>CIDEP</b>	Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y Social
<b>CHF</b>	ONG Intenacional de Desarrollo: Chemical Heritage Foundation
<b>CONAMYPE</b>	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
<b>CORDES</b>	Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal
<b>CRIPDES</b>	Concertación Regional de Iniciativas para el Desarrollo Económico y Social
<b>FADEMYPE</b>	ONG Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
<b>FAT</b>	Fondo de Asistencia Técnica

<b>FECOOPAZ</b>	Federación de Cooperativas de Productores y Servicios Pesqueros
<b>FIA</b>	Fondo Interamericano para el Desarrollo
<b>FINDEL</b>	Fondo de Inversión para el Desarrollo Económico Local
<b>FOEX</b>	Fondo para las Exportaciones del Ministerio de Economía
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones del BID
<b>FORESMOST</b>	Empresa Productora de Lácteos
<b>FUNDE</b>	ONG Fundación para el Desarrollo
<b>GTZ</b>	Cooperación Técnica Alemana
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>INSAFORP</b>	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
<b>INSAFOCOOP</b>	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
<b>INTERVIDA</b>	ONG de Desarrollo Humano
<b>ISSS</b>	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
<b>ISTU</b>	Instituto Salvadoreño de Turismo
<b>MAG</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<b>MARN</b>	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
<b>MINEC</b>	Ministerio de Economía
<b>MINED</b>	Ministerio de Educación
<b>MIPYMES</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>MITUR</b>	Ministerio de Turismo
<b>OEA</b>	Organización de Estados Americanos
<b>PETACONES</b>	Empresa Productora de Lácteos
<b>SAMO</b>	Sistema Agroindustrial del Marañón
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>TRIAS</b>	Cooperación Belga