

Informe de Evaluación Proyecto COMERCIALIZACION

Julio, 2003

Resumen Ejecutivo

A pedido de la COSUDE, un equipo de consultores evaluó desde el 15 de Junio al 7 de Julio del 2003 los proyectos "Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas" y PLADE. El presente informe contiene una discusión amplia de los avances y obstáculos y consecuentemente, las conclusiones y recomendaciones a futuro.

La misión evaluadora recomienda planificar una fase III del proyecto, manteniendo como objetivos pertinentes el fortalecimiento de organizaciones, el mejoramiento del acceso al mercado, la organización de la producción y el fortalecimiento del mercado de servicios no-financieros.

La figura inicial de un consorcio (IICA-MCCH) no ha funcionado por lo que se recomienda componer una nueva estructura para la ejecución de la siguiente fase, para la cual es imprescindible una clara definición de responsabilidades de cada uno de sus integrantes. Se recomienda fortalecer la Unidad Coordinadora como "motor" del trabajo, acompañado obligatoriamente de una institución (ágil y flexible) con fortalezas en planificación, seguimiento y documentación.

En el diseño de la siguiente fase deben participar representantes de los grupos beneficiarios, representantes de los grupos de gestión y integrantes del cuerpo "Ejecutor - Organización donante - Unidad Coordinadora". De la planificación deben salir resultados, indicadores cuantificables, fuentes de verificación, supuestos, estrategias de intervención y líneas de acción.

Hasta la fecha, los ejes de trabajo transversales de COSUDE, "género" y "uso adecuado de los RRNN" no fueron incorporados como enfoques en la ejecución del proyecto. Los escasos avances en el tema se deben a iniciativas ya existentes en las zonas de intervención o a reflexiones individuales de personal contratado por el proyecto.

El "enfoque empresarial" ha estado presente en la transferencia de conocimiento a los protagonistas locales y en el accionar de los grupos de gestión en las empresas comercializadoras. A través de sus esfuerzos en transparentar procesos de gestión, se inicia una aun incipiente apropiación de los directivos de las empresas. La falta de claridad sobre los atribuciones de los directivos ha obstaculizado un empoderamiento real de ellos. Para la fase III es necesario fortalecer este proceso con la existencia de manuales de funciones en cada una de las empresas y una descentralización real de fondos y competencias.

A través del fortalecimiento de las organizaciones locales, se están creando las bases para estructuras mayores (regional o nacional). Con la experiencia exitosa de la venta conjunta de brócoli de la provincia Chimborazo, el consorcio regional de hortalizas está en camino.

Los mercados de brócoli y de leguminosas han funcionado como el "jale" en la ejecución del proyecto. Las oportunidades comerciales desencadenaron la organización de la producción y una dinámica en el mercado de servicios especializados. Sin embargo, la cartera reducida de clientes especializados (brócoli y fréjol) representa un obstáculo para la sostenibilidad del proceso, la diversificación de la producción agrícola y un peligro por el alto grado de dependencia de los pocos clientes.

El personal del proyecto ha logrado organizar una oferta de productos de tal forma que los pequeños productores cumplan con los requisitos de mercados exigentes en cantidad, calidad y continuidad. Aunque el mercado demande una utilización específica de agroquímicos (productos menos tóxicos), el mismo mercado ha estimulado el monocultivo y

un paquete tecnológico “full-químico”. Se recomienda buscar una mayor independencia de insumos externos en la producción y la diversificación de los cultivos.

El proyecto ha hecho visible al mercado de servicios especializados (transporte, asistencia técnica, manejo post-cosecha, etc.). El proyecto ha fortalecido estos servicios y la población comienza a comprender a la demanda por ellos como una oportunidad de negocio. El proyecto ha implementado una cultura de licitación en las organizaciones beneficiarias, lo que aumenta la transparencia y fomenta el empoderamiento local.

El componente “crédito” hasta la fecha no ha funcionado como se esperaba. Se concluye que la tasa de interés (subsidiado por el proyecto) no es decisiva para los productores. Más importante es poder obtener liquidez antes de las cosechas y la facilidad de acceso. Se recomienda una re-negociación con las entidades crediticias para convertir los fondos invertidos en una herramienta “a medida” para los productores.