

Informe final: Evaluación externa del proyecto “Nuevos mercados externos para Mipymes artesanas y agrícolas – PROMEX”

“El que trabaja con sus manos es un trabajador manual, el que lo hace con sus manos y su cabeza es un artesano, pero el que trabaja con sus manos y corazón es un artista”.



Diciembre 2022

Contenido

Abreviaturas	2
Resumen ejecutivo	3
1. Introducción.....	1
2. Objetivos de la evaluación.....	1
3. Contexto en que se desarrolla el proyecto.....	2
4. Metodología utilizada para la evaluación.	3
5. Hallazgos por cada componente, resultado y producto del proyecto.	3
6. Las principales lecciones aprendidas en general y por componente.	10
7. Desempeño del proyecto. Relevancia, efectividad, eficacia y sostenibilidad.	11
8. Gerencia y manejo del proyecto.	14
9. Análisis de la estructura de la organización implementadora, gestión financiera y operativa del proyecto.	15
10. Análisis del sistema de monitoreo y gestión del conocimiento en el proyecto.	16
11. Prospectiva base para el diseño de la fase final del proyecto.	16
12. Conclusiones.	16
13. Recomendaciones.	17
14. Anexos..(only on request).....	18

Abreviaturas

1. BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
2. BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
3. APEN	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua
4. COMASA	Comercializadora de Maní SA
5. COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
6. COVID-19	Enfermedad por coronavirus 2019
7. DAC	Development Assistance Committee (Comité de Asistencia para el Desarrollo)
8. EEUU	Estados Unidos
9. EEVROM	Evaluación Esbelta de Ventajas y Restricciones para encontrar Oportunidades de Mejora en la Gestión de Proyectos
10. FIIT	Fincas de Innovación e Investigación Tecnológica
11. FSMA	Food Safety Modernization Act (Food Safety Modernization Act)
12. Global GAP	Good Agricultural Practice (Buenas Prácticas Agrícolas)
13. IMF	Institución de Micro finanzas
14. IPSA	Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria
15. Mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas
16. OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organización para la Cooperación Económica).
17. HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
18. PROCACAO	Mejoramiento de las Capacidades Organizativas y Productivas de los Productores y Productoras de Cacao
19. PROMEX	Nuevos mercados externos para Mipymes artesanas y agrícolas
20. LBSNN	Hermanamiento de Holanda

Glosario

1. EEVROM	Herramienta esbelta y de alto impacto que se basa en el conocimiento colectivo, mediante la selección de un grupo representativo de la organización para que genere un alto nivel de confianza, arriba del 95%.
2. Organización implementadora	Entidad responsable de ejecutar la intervención, para este caso particular esa función le corresponde a APEN.

Resumen ejecutivo

El presente documento describe los resultados de la evaluación externa del proyecto “Nuevos Mercados Externos para Mipymes Artesanas y Agrícolas” - PROMEX, cuyo objetivo es valorar los avances y presentar una propuesta de salida. La evaluación se debe a que la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua – APEN organismo ejecutor, solicitó a la Cooperación Suiza una extensión de tiempo y recursos adicionales para consolidar algunas acciones ejecutadas por el proyecto. Ante esta solicitud la COSUDE solicitó a APEN realizar una evaluación externa.

Según la metodología definida en los términos de referencia, la evaluación revisó los procesos implementados por el proyecto, entrevistó los actores claves relacionados y examinó los informes operacionales parciales remitidos a la COSUDE, lo que brindó insumos para identificar las acciones con potencial de sostenibilidad y las áreas de mejora en los diferentes ámbitos donde el proyecto incidió. Se aplicaron los criterios de evaluación OECD/DAC¹ y el análisis Costo Beneficio (CBA por sus siglas en inglés).

Los resultados de la evaluación indican que la ejecución del proyecto, en términos generales fue satisfactoria, destacando el criterio de coherencia como muy satisfactorio y el de sostenibilidad como insatisfactorio. En relación a los factores externos al proyecto, el contexto complejo y variante, fue el que más incidió en el alcance o no de los resultados, reduciendo la posibilidad del proyecto de obtener una mejor valoración, en relación al esfuerzo dedicado y los recursos invertidos.

La ejecución de las actividades para alcanzar los productos y resultados, se califica como satisfactoria, ya que alcanzó el 92% de ejecución física y el 97% financiero, siendo el componente II Mipymes agrícolas, el de mayor porcentaje de ejecución física, 98%. En el cumplimiento de los indicadores, el proyecto obtuvo el 76%, porcentaje no valora acciones que conllevaron a resultados e indicadores no previstos en el marco lógico.

Adicionalmente hay evidencias que el proyecto generó cambios como la creación de capital humano y social, promoviendo la vinculación comercial y colaboración entre Mipymes del mismo sector, con las agrícolas, las transformadoras de cacao, empresas anclas agrícolas y proveedores de servicios. El proyecto promovió la conformación de redes de Mipymes proveedoras vinculadas a empresas anclas para su inclusión al mercado, dejando en funcionamiento a cinco redes de Mipymes artesanas por rama y 21 redes de Mipymes agrícolas para la misma cantidad de rubros. A través de la formación y transmisión de conocimientos de artesanos mayores hacia jóvenes el proyecto, deja integrados en la actividad económica de artesanías a 42 jóvenes, 45% mujeres en las ramas de fibra natural, piedra y cerámica. Los jóvenes produjeron 30 nuevos diseños en fibra natural, 19 en cerámica y 15 en piedra.

La inclusión al mercado y a mejores precios, el proyecto lo logró implementando tres mecanismos de administración del crédito, convirtiendo en sujetos de crédito a ocho empresas anclas, una Mipyme artesana y siete agrícolas. Además, dejó con historial crediticio y sujetos de micro crédito a 464 pequeños productores agrícolas por medio de la alianza con una micro financiera y benefició a tres empresas anclas que son proveídas por 310 pequeños productores de cacao y miel en alianza con el Hermanamiento de Holanda.

Al organismo ejecutor lo apoyó aumentando y diversificando su capacidad en la prestación de servicios de apoyo a la exportación, lo dotó de habilidades, herramientas y buenas prácticas en general que instalan la gestión del conocimiento, mejorando la eficiencia institucional. Además, propició la creación de dos modelos de negocios que no alcanzaron la sostenibilidad financiera durante la ejecución del proyecto, pero que tienen potencial de consolidarse para ser sostenibles financiera y socialmente.

¹ Red OCDE/CAD de Evaluación del Desarrollo: [Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use](#) (2019).

1. Introducción.

La evaluación del PROMEX, generaría insumos para que la COSUDE considerara la solicitud de extensión del proyecto hecha por APEN. No obstante, se acordó evaluar ese período enero 2019 – mayo 2022, el proceso de revisión y ajustes de la evaluación alcanzó el cierre del proyecto, tiempo en el que ocurrieron hechos que trastocan las recomendaciones y lo planteado para una posible extensión, por lo que APEN consideró pertinente que la evaluación abarcará hasta el 31 de agosto 2022. La estructura del documento está conforme lo indican los términos de referencia – TdR, tanto en el contenido como en el número de páginas.

Para realizar la evaluación APEN elaboró los TdR, que fueron aprobados por la COSUDE y contrató bajo las normas de adquisición internas a la empresa Ostuma Consulting, que además de lo solicitado en los TdR, ofreció aplicar una metodología de su autoría. El equipo consultor estuvo conformado por cuatro especialistas en los temas a ser evaluados y uno de ellos fue el coordinador. Los TdR establecían de obligatorio cumplimiento sobre cualquier metodología, la aplicación de los criterios de evaluación OECD/DAC y el análisis Costo Beneficio – CBA, por sus siglas en inglés, utilizadas por la COSUDE para evaluar los proyectos que financian.

Producto del proceso de evaluación, se identificarían acciones con potencial de alcanzar la sostenibilidad financiera y social en un tiempo máximo de 18 meses y por un monto de US\$ 200,000 como aporte de la COSUDE, contando con la contrapartida de APEN y otras fuentes de financiamiento, todo lo cual sería expresado en un documento de proyecto – PRODOC bajo los lineamientos que la COSUDE solicita para tales casos.

2. Objetivos de la evaluación.

2.1. Objetivo general

Evaluar los componentes I, II y III del proyecto y proponer una estrategia de salida que maximice la posibilidad de alcanzar la sostenibilidad.

2.2. Objetivos específicos

- a. Valorar la implementación del proyecto según criterios de evaluación OECD/DAC². De igual forma y en línea con las guías de la COSUDE, la evaluación incluirá el análisis Costo Beneficio (CBA por sus siglas en inglés).
- b. Identificar logros, desafíos y motivos de sub y sobre ejecución.
- c. Comprobar y complementar las principales lecciones aprendidas.
- d. Identificar herramientas, buenas prácticas y procesos de utilidad para la gestión del conocimiento.
- e. Diseñar y proponer un nuevo PRODOC, siguiendo los lineamientos de COSUDE, justificando las líneas de acción y focalizándolas para maximizar los resultados alcanzados y consolidar las bases para la sostenibilidad.

² Red OCDE/CAD de Evaluación del Desarrollo: [Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use \(2019\)](#).

3. Contexto en que se desarrolla el proyecto.

La mayor afectación del proyecto estuvo dada por el contexto complejo en que se desarrolló con énfasis en dos factores externos que generaron incertidumbre, lentitud en los procesos y afectación directa en la salud y el modo de vida de los actores involucrados: **i)** la pandemia que cambió la dinámica y demanda del mercado externo que era el objetivo del proyecto; y **ii)** el marco jurídico y fiscal que influyó que implicó procesos lentos, excesivas regulaciones, impuestos e incertidumbre en el sector privado. Los cambios que afectaron directamente la ejecución del proyecto son: **i)** Ley No. 987. Ley de Reformas y Adiciones a la Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria, aprobada el 27 de febrero 2019 que subió del 1% al 2% impuesto sobre la renta para la mediana empresa y otras medidas que elevaron los costos de producción; **ii)** En el mismo año, sin un anuncio público fue drásticamente restringido el uso de fideicomisos como figura legal para operaciones comerciales que afectó el inicio de operación del fondo de crédito; **iii)** Ley No. 1040. Ley de Regulación de Agentes Extranjeros vigente desde el 19 de octubre del 2020, la que impone una serie de regulaciones y supervisiones a todo el flujo de dinero proveniente de agentes externos, entre ellos la cooperación externa y a los que la reciben; **iv)** Ley No. 976. Ley de la Unidad de Análisis Financiero – UAF creada por la ley No. 793, pero regulada a partir de julio 2018 que obliga a toda figura legal o persona natural que recibe dinero del exterior o que otorga crédito a registrarse como Sujeto Obligado y que es supervisado constantemente por la UAF, esto incluye a cooperativas y otro tipo de Mipymes que dan crédito a sus socios o que reciben dinero del exterior o nacional bajo cualquier concepto por donación, pagos e incluso las remesas; y **v)** Ley No. 1115 Ley General de Regulación y Control de Organismos Sin Fines de Lucro vigente desde el 06 abril 2022 y sus reformas mediante la ley 1127 del 16 de agosto 2022, que deroga la ley No. 849 Ley de Cámaras, Federaciones y Confederaciones Gremiales Empresariales de Nicaragua.

En 2019 fue de resurgimiento de las Mipymes y la prioridad establecida por éstas fue la comercialización, pero en paralelo se validó la oferta existente versus la demanda del mercado, se realizaron estudios, se levantó la línea de base y se seleccionó al grupo meta. La prioridad de las Mipymes fue acertada considerando que el 2018 fue año de poca actividad comercial y sin saber venía una pandemia en el 2020.

Desde marzo del 2020 la pandemia Covid 19, causó muertes, cierres temporales o permanentes de empresas de todo tamaño, siendo las Mipymes artesanas las más afectadas. Este año, el proyecto bajó su operatividad, la asistencia técnica se hizo virtual, con algunas excepciones. No todas las Mipymes contaban con acceso a estos medios, algunas dejaron de participar en el proyecto y fue muy difícil cumplir con lo planeado. Dada la incertidumbre del tiempo que duraría la pandemia se solicitó una extensión de tiempo para la ejecución del proyecto a mayo 2022. Las prioridades del proyecto cambiaron por segunda vez, adquiriendo capacidades y herramienta virtuales para continuar con la ejecución, a las Mipymes esta transición les costó más por problemas de conectividad y acceso a equipos adecuados. Las preferencias del consumidor eran totalmente diferentes a las del 2019, la artesanía tenía menos espacio en los mercados y los productos agrícolas fueron re priorizados para satisfacer la nueva demanda.

En el 2021, las actividades se desarrollaron en forma bimodal, no se podían realizar actividades públicas, no todas las Mipymes reabrieron sus negocios y fue el año en que la pandemia golpeó a las Mipymes agrícolas, bajando los niveles de ejecución del proyecto con este grupo y reiniciando con las artesanas. Entre el 2020 y 2021, el grupo meta disminuyó por parte de las Mipymes artesanas que iniciaron en el 2019 y nuevas de ambos sectores buscaron apoyo en el proyecto, sobre todo en los temas de comercialización e implementación para la certificación.

Al inicio del 2022, se solicitó una segunda extensión de tiempo, debido a que en los años anteriores no se ejecutó bajo condiciones normales, concluyendo el proyecto el 31 de agosto del 2022. Durante ese período se aceleró se priorizó la comercialización, se documentaron los procesos y se consolidó el grupo de Mipymes artesanas que quedarían listas para exportar (22).

4. Metodología utilizada para la evaluación.

- 4.1. Revisión y análisis de información generada por el proyecto. En esta primera etapa se proveyó al equipo consultor de todos los informes operacionales parciales, estudios y herramientas desarrolladas, además de sostener reuniones para inducir y aclarar el origen y evolución del proyecto, y una vez revisada la documentación para evacuar dudas y ampliar el conocimiento sobre algunos aspectos que se consideran claves para entender los cambios de estrategias.
- 4.2. Grupos focales. Conforme a los criterios de selección de la muestra presentados en la oferta y en conjunto con el equipo de proyecto, se seleccionaron los actores claves con los cuales se trabajaría en los grupos focales. El objetivo de estos grupos era que, bajo una guía de preguntas, brindaran su perspectiva de los logros, las lecciones aprendidas y buenas prácticas, además que identificaran áreas de mejora y acciones con potencial de alcanzar la sostenibilidad. Así mismo se capturaron insumos para aplicar los criterios OECD/DAC y poder asignar un valor a cada uno de éstos con los argumentos y evidencias necesarias. Con estos grupos también se aplicó la metodología EEVROM que consiste en retomar la información brindada por los actores, analizarla e identificar las mayores ventajas y restricciones, priorizando las de mayor impacto, a fin de concluir cómo éstos afectan en la capacidad de gestión del proyecto.
- 4.3. Elaboración del PRODOC. El equipo consultor tomó insumos de las sesiones con los grupos focales y el equipo de proyecto para identificar las acciones con potencial de alcanzar la sostenibilidad y formuló el PRODOC con su presupuesto.
- 4.4. Revisión y ajustes del informe y del PRODOC. El equipo de proyecto, revisó los borradores del informe de evaluación y del PRODOC remitidos por el equipo consultor y sugirió los ajustes pertinentes, a la vez que remitió ambos documentos a la COSUDE para su análisis y comentarios. El presente documento es la versión ajustada por los consultores y revisada por APEN integrando los comentarios de la COSUDE.

5. Hallazgos por cada componente, resultado y producto del proyecto.

Esta sección, incluye los ámbitos de los beneficiarios, la organización contraparte y aliados relacionados con la ejecución del proyecto. La intervención del proyecto inicia en enero 2019, el año 2018 es la situación antes de la intervención del proyecto con 125 Mipymes artesanas (4 empresas anclas), el resto individuales y 17 Mipymes agrícolas en su mayoría empresas anclas o en proceso de alcanzar ese nivel. Este grupo meta fue seleccionado después de levantar la línea de base y conforme a seis criterios definidos, dando prioridad a que el producto tenga potencial exportable y a la participación de mujeres. El concepto de Mipyme utilizado en el proyecto es conforme a la ley nacional de la materia, por lo que pequeños productores y artesanos individuales son micro empresas, las empresas anclas son mediana y las que están en proceso de serlo son pequeña empresa. El período de evaluado es enero 2019 – agosto 2022. Tomando en consideración lo antes expuesto, los principales logros alcanzados por el proyecto en cada componente son:

5.1. Componente I. Mipymes artesanas.

- a. Tomando como referencia los indicadores del proyecto y que en el 2018 no existía el proyecto, las Mipymes artesanas que trabajan en forma individual (micro empresa) pasaron de un promedio de ingresos anuales por la venta de sus productos de US\$ 3,585 en el 2018 a US\$ 9,759 en el 2021 que es último año de vida completo del proyecto y por lo tanto comparable con el 2018. Estas cifras son de una muestra de 58 Mipymes del grupo meta, debido a que este tipo de artesanos que representan el 60% del universo encontrado en el 2019, trabajan en forma individual se caracterizan por ser micro empresas familiares, son del mercado informal, sus productos son de baja a media calidad, tienen baja capacidad de producción, se dedican a una sola rama, no tienen registros y no asignan valor a la mano de obra familiar. El proyecto les apoyó a documentar sus ingresos y establecer registros mínimos de su actividad económica. En cuanto a las empresas anclas artesanas, antes del proyecto su ingreso promedio anual

era de US\$ 33,735 y en el 2021 de US\$ 154,304. Estas pequeñas y medianas empresas (4) tienen una marca comercial, están legalizadas en el mercado formal, tienen capital de trabajo para acopiar en pocos volúmenes, tres de éstas además elaboran sus propios diseños, todas tienen que hacer uso de anticipo con su red de proveedores que son 340 artesanos individuales. En el **anexo 1, cuadro 1 y 2** se puede ver la evolución de los ingresos y promedios anuales de las Mipymes individuales y empresas anclas.

- b. Las Mipymes individuales y las anclas, generan empleo temporal y permanente; sin embargo, muchos de éstos son mano de obra familiar y no son registrados ni contabilizados por las Mipymes, sobre todo el empleo temporal, lo que dificulta tener un número más cercano a la realidad. Sin embargo, la muestra de Mipymes del grupo meta, reportó la generación de 4,474 empleos permanentes, de los cuales en promedio el 66% son mujeres en las empresas anclas y 38% en las Mipymes individuales, incluido empleos generados por los proveedores de la tienda que no pertenecían al grupo meta inicial, pero solicitaron incorporarse en este caso los empleos contabilizados están directamente ligados a la transformación del producto agrícola. En el anexo 1, **cuadros 3, 4 y 5** se pueden ver los empleos generados por año, por tipo de Mipyme y de la tienda.
- c. El 2019 las acciones del proyecto se focalizaron en la comercialización, siendo el mejor año para las Mipymes artesanas del grupo meta en términos de generación de ingresos, en el 2020 no hubo ningún evento público, hasta finales del 2021 y I semestre del 2022. En total se participó en nueve eventos, tres internacionales y seis nacionales, contando con la presencia de 155 Mipymes, beneficiando a 2,520 artesanos individuales a los cuales se les vendió sus productos, aunque no estuvieron presentes en los eventos. En total las Mipymes captaron ingresos por venta de US\$ 83,999 en estos eventos de comercialización. En el anexo 1, **cuadro 6** se puede ver un resumen de estos eventos, los ingresos y participación de las Mipymes.
- d. El proyecto contribuyó con la dotación de equipos menores y kits de herramientas a 19 Mipymes, cuyos productos tienen mayor demanda, a fin de aumentar su capacidad de producción y la diversidad de la oferta, además del ahorro en tiempo y dinero en los procesos de producción, pero sobre todo para mejorar las condiciones de trabajo que en algunos casos afectaba la salud de las artesanas. De estas 19 Mipymes, siete son colectivos de mujeres y una de jóvenes con capacidades diferentes. La entrega de equipos se dio en los últimos meses de vida del proyecto, por lo que no se pudo contabilizar sus beneficios, pero previamente cada equipo fue objeto de análisis sobre el beneficio y costo que traería y su compra fue recomendada por diseñadoras internacionales.
- e. El e-commerce dirigido al mercado internacional era un producto esperado del proyecto, sin embargo y a pesar que la pandemia que incrementó el uso de este medio de comercialización, la artesanía no era la prioridad para el consumidor quién por causa de la pandemia cambió sus hábitos y preferencias de compra. En el 2020, el proyecto tuvo que conducir a las Mipymes por dos caminos, uno de los cuales ya se había recorrido en 2019, como es adecuar el producto a la demanda, pero esta vez la preferencia era por productos utilitarios, pequeños, colores naturales, cómodos si eran textiles y de toda época, todo sin perder la identidad cultural. El segundo camino era crear la capacidad en las Mipymes en el uso de herramientas virtuales para la promoción y venta de sus productos. El equipo de proyecto y APEN tuvieron que incursionar y aprender rápidamente sobre el mundo virtual para poder transmitir los conocimientos a las Mipymes artesanas y agrícolas que solicitaban el apoyo del proyecto en la comercialización en línea durante el 2020. La respuesta del proyecto fue acelerar el diseño de la plataforma de venta en línea con la opción de compra en Nicaragua, EEUU, Canadá y España. El consenso con el grupo meta fue manejar en forma separada la comercialización en línea de artesanía y productos agrícolas. Por lo tanto, el proyecto diseñó dos plataformas de venta en línea una para artesanías bajo la marca colectiva de Artisans de Nicaragua y Vos Mandás para productos agrícolas procesados y sin procesar. Los productos que se habían adecuado en 2019 y los nuevos diseños no estaban diseñados para el mercado local que se convirtió en la prioridad y por lo tanto su venta y aceptación fue lenta. El principal obstáculo para la venta internacional fue el costo del transporte de los productos, cuyo costo era más alto que el de los productos, lo que desincentivó las compras, además de no contar con opciones de pago reconocidas internacionalmente que brindan mayor seguridad al comprador.

El proyecto contemplaba tener productos en EEUU para la distribución a lo interno y hacia los otros dos países seleccionados, pero la pandemia cambió los planes, el análisis realizado indicó que era demasiado riesgo de pérdida poner productos en una bodega en EEUU con la depresión del mercado de artesanías en los países priorizados. A cambio se decidió instalar una tienda presencial local que junto con el e-commerce se convirtió en un canal de distribución para 45 Mipymes artesanas y 30 agrícolas, con un inventario, mayoritariamente en consignación, al 31 de agosto 2022 de 729 productos valorados en US\$ 16,785.

- f. El funcionamiento del e-commerce y la tienda presencial, implicó para APEN la creación de una figura legal acorde a esa actividad económica, ya que el marco legal y fiscal son diferentes. Tomando en cuenta que esta figura legal mercantil Desarrollos Merak S.A., tenía que ser rentable, sus estatutos son amplios que permiten desarrollar varias líneas de negocios. El e-commerce y la tienda presencial, era la primera línea de negocio, pero había que implementar las exportaciones y servicios por lo que se gestionó la licencia de exportación e importación. Esta empresa se crea con una junta directiva designada por los directivos de APEN y compuesta por dos de ellos, una Mipyme y un miembro del equipo de proyecto. La gestión de esta empresa tenía que seguir procedimientos administrativos ágiles, el equipo a cargo tenía que estar 100% dedicado a la promoción y venta de productos, a fin de alcanzar la rentabilidad y autosostenibilidad financiera del negocio. Sin embargo, el mismo equipo del proyecto, estuvo a cargo de todo el proceso de creación de la figura legal Desarrollos Merak S.A., de elaborar las políticas y procedimientos internos de la empresa, realizar las gestiones legales y fiscales para obtener los permisos, ejecutar el resto de los componentes del PROMEX y otros proyectos, diseñar servicios, promocionarlos y cumplir con las metas de ingresos por la venta de estos servicios, todo bajo los procedimientos de APEN como ejecutor del proyecto que no son compatibles con una S.A. La JD realizó cambios en la visión y estrategia que no eran coherentes con los avances del proyecto y la visión acordada con la COSUDE, además había varias líneas de mando, todas con jerarquía superior al equipo de proyecto a cargo, por lo que se crearon condiciones que causaron el retiro de las Mipymes, la rotación del personal y afectaron la marcha acelerada que se necesitaba para alcanzar la sostenibilidad. Toda esta situación se reflejó en las bajas ventas y la inactivación de la plataforma de venta en línea, tal como se puede ver en los cuadros **7, 8 y 9** del anexo 1.
- g. En diciembre 2021 se cambió la JD de Desarrollos Merak S.A., integrándose dos Mipymes artesanas y el último cambio de responsable de la empresa se dio en septiembre 2022, asumiendo la especialista en e-commerce que era miembro del equipo de proyecto, que fue entrenada por ITC y el proyecto en esa especialidad y que ejecutó parcialmente el componente I de Mipymes artesanas. En el 2020, también se abrió un canal de comercialización facilitado por la embajada de EEUU en Nicaragua, donde se venden productos de Artisans de Nicaragua y Vos Mandás. Durante el 2021, debido a las bajas ventas, la inactividad de las plataformas de venta en línea y los costos, se decidió unificar ambas marcas en una sola plataforma.
- h. La entrada en vigor de la Ley No. 1127, Ley de reformas y adiciones a la ley 1115 cambia el marco jurídico que regula la gestión de APEN. Esta organización nació como una ONG en 1991 regulada por el Ministerio de Gobernación, pasó a ser Cámara Gremial en el 2013 regulada por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio y en el 2022 con la ley No. 1117 regresa su estatus a ONG, ahora llamados Organismos sin Fines de Lucro –OSFL. Esto significa que tiene que cumplir con todos los requisitos de la nueva ley y pasar a una revisión de sus estatutos, estados financieros e informar de toda su gestión ante el ente regulador. También puede implicar, que APEN se debe registrar como Agente Extranjero y como Sujeto Obligado ante la Unidad de Análisis Financiero - UAF.
- i. Al cierre del proyecto, Desarrollos Merak S.A. presenta vínculos legales con APEN al ser éste el beneficiario final de los fideicomisos accionarios de Merak: PROMEX I y II ante el Registro Mercantil por lo que, para bajar riesgos de debe desvincular legalmente a las partes a la brevedad, ya que en caso fortuito para APEN, Desarrollos Merak S.A. tendrá consecuencias por ser parte del patrimonio de APEN. Ante esta situación existe la posibilidad de disolver legalmente Desarrollos Merak S.A. y los fideicomisos; así como liquidarla financieramente. En paralelo, crear otra S.A. cuyos estatutos sean acordes a las líneas

de negocio que se han definido para una nueva etapa de consolidación de las acciones del proyecto, relacionadas con el modelo de negocios que implica: exportaciones, e-commerce, tienda presencial, prestación de servicios e importaciones a solicitud de las Mipymes. La delimitación de los estatutos de esta S.A. la exime del Registro de Agente Extranjero y de ser Sujeto Obligado ante la UAF.

- j. Una extensión del proyecto para consolidar las acciones con potencial de sostenibilidad, tendría que analizar bien el contexto actual, marco jurídico y fiscal para la selección del ejecutor, dado que si es empresa privada (S.A) las condiciones son más exigentes de parte de la COSUDE y le aplicaría la Ley de Registro de Agente Extranjero y Sujeto Obligado por recibir dinero de la cooperación. Si se ejecuta con APEN, existe el riesgo como toda OSFL, que se vea en caso fortuito, si continúa operando, tiene que cumplir con toda la regulación de la ley de OSFL, Registro de Agente Extranjero y Sujeto Obligado ante la UAF, todos trámites lentos y complicados.
- k. En la búsqueda de nuevos mercados para exportación de artesanías, hay un bajo cumplimiento del proyecto, primero porque los productos no eran acordes a la demanda, tanto en 2019 como en el 2020 dos cambios sucesivos en tendencias y en diseños ocasionados por factores externos. Segundo porque no todas las Mipymes tenían la capacidad de producción, no estaban abiertas al cambio y prefirieron limitarse al mercado local. Sin embargo, con el proyecto se logró establecer la relación con compradores de Costa Rica para la primera exportación de canastas de bambú a finales del 2019 y este año el comprador volvió a contactar a la empresa ancla, a la cual el proyecto recomendó. A Puerto Rico se exportó en el 2021 y a finales del 2022 se hará la segunda exportación de maceteros de barro; así mismo un colectivo de mujeres exportará a España canastas de acícula de pino en diciembre 2022. En los tres casos intervino el equipo de proyecto, asesorando a las Mipymes para negociación y para que cumplieran en tiempo y calidad. Las exportaciones de este año a Puerto Rico y España, está planeado hacerlas, a través de Desarrollos Merak S.A., puesto que las Mipymes no tienen licencia de exportación y es uno de los servicios que la S.A, prestará. La primera exportación a Costa Rica fue por US\$ 16,434, la de Puerto Rico por US\$7,000 y la de canasta por US\$ 1,500. Dos de las tres empresas anclas que trabajaron hasta el final del proyecto exportarán este año a Costa Rica y EEUU en volúmenes pequeños. Desde Desarrollos Merak S.A. en el 2020 se realizaron tres envíos de compras en línea en EEUU, bajo las tarifas preferenciales otorgadas por DHL y UPS que el proyecto gestionó con ITC para las Mipymes artesanas.
- l. La asociatividad promovida por el proyecto es un logro que además de permitir homologar calidades para aumentar el volumen, promovió que uno o más artesanos se juntaran para diseñar productos innovadores que involucran a más de una rama. En este caso el proyecto apoyó con asesoría nacional e internacional en diseños innovadores que combinan dos o más materias primas y que cumplen con las tendencias del mercado.
- m. El diseño y registro de propiedad intelectual en la Unión Europea de la marca colectiva, Artisans de Nicaragua, fue otro logro del proyecto que no uso en el exterior al no implementarse el e-commerce para venta internacional como se tenía planeado; sin embargo, queda el manual de marca, el reglamento de uso y el comité de administración de la marca conformada por cinco Mipymes, tres empresas anclas y dos individuales, además de APEN. Junto con la marca se diseñaron 15 tipos de empaques para los productos con mayor demanda internacional y el mismo número de videos con la historia detrás del producto que continúan siendo válidos.

5.2. Componente II. Mipymes agrícolas.

- i. El grupo meta de este componente son 17 Mipymes agrícolas que estaban en proceso de alcanzar el nivel de empresa ancla o que ya lo eran, por lo que acopian, procesan y exportan. Para conocer la capacidad exportadora y tener un punto de partida, se les aplicó una herramienta en línea que permite evaluar el producto y las capacidades de gestión comercial; financiera y organizativa de las Mipymes para conocer su viabilidad y capacidad exportadora. De esta forma se definieron los temas en los que sería capacitadas y el tipo de asesoría técnica que se les brindaría, dependiendo del nivel de desarrollo.

Adicional a este grupo meta, se integraron 19 Mipymes proveedoras de la tienda presencial de Vos Mandás, beneficiándose del canal de comercialización abierto por el proyecto.

- ii. Este grupo meta el proyecto focalizó sus esfuerzos en la gestión de calidad y la búsqueda de mercado. En el 2018 antes del proyecto exportaban tres productos por un monto de US\$ 396,000 y con el apoyo y asesoría del proyecto diversificaron su oferta y mercados de destino, con los cual los volúmenes y sus ingresos por las exportaciones fueron aumentando cada año hasta llegar a siete productos por un monto de US\$1,241,516, tal como se aprecia en el **cuadro 10** del anexo 1.
- iii. En relación a los empleos generados por este grupo de Mipymes fue de 3,047, 20% mujeres. El trabajo generado por estas Mipymes no es en la producción primaria, sino en la limpieza y transformación del producto, pequeñas y medianas empresas que acopian, procesan y exportan.
- iv. El proyecto realizó el mapeo agrícola para determinar la oferta exportable que consiste en conocer el volumen disponible, la calidad, variedad, tipo de certificación, los tiempos de producción y la ubicación de los potenciales proveedores. El mapeo se realizó en 23 municipios, identificando a 84 Mipymes con potencial exportador que producen 25 rubros, incluidos 12 con alta demanda en el mercado internacional, además se recopiló la demanda de crédito y las necesidades de servicios de apoyo a la exportación de esas Mipymes. Adicionalmente, durante el 2020 se realizó una encuesta para actualizar la oferta exportable durante la pandemia y se confirmó entre otras cosas la demanda de servicios de las Mipymes. La contribución del proyecto en el tema de preparar una oferta exportable, fue conformar 21 redes de proveedores para la misma cantidad de productos, para recopilar la información de su oferta, separándola por tipo de mercado. En el 2019, con base a la demanda de compradores que habían visitado a APEN en la búsqueda de proveedores, de los 25 rubros priorizados, 11 tenían un mercado asegurado. Esta situación cambió en el 2020 con la pandemia, los compradores se retractaron y la preferencia del consumidor cambió, con lo cual se re priorizaron los productos, ocupando cinco de los 25 los primeros lugares, ya que se les atribuyeron propiedad curativas y preventivas contra el Covid, el **cuadro 11** del anexo 1 se puede ver la lista de productos re priorizados.
- v. El mejoramiento de la gestión de calidad fue una contribución muy acertada de parte del proyecto, para que las Mipymes pudiesen evolucionar como empresas anclas y exportar. Se empezó por las Buenas Prácticas de Manufactura para cumplir con normativas nacionales, como son la licencia sanitaria del centro de acopio y procesamiento y el registro sanitario de los productos. Con ese paso cumplido se pudo avanzar a otro tipo de certificaciones como Global Gap solicitado por el mercado europeo y FSMA para el mercado de EEUU. En esta acción el proyecto contó con el apoyo de Netherlands Enterprise Agency - RVO Holanda y suscribió alianzas con organismos certificadores como Global GAP, NORMEX, Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños (as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo.
- vi. En la búsqueda de nuevos mercados se participó en dos ferias internacionales en el 2019 con 12 Mipymes productoras de frutas y vegetales, el resto del tiempo, se trabajó en forma virtual con plataformas de inteligencia comercial y con el apoyo del Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo - CBI Holanda. Es así que se incursionó al mercado de Italia con pitahaya fresca para lo cual hubo que certificar a una Mipyme en Global Gap, a Costa Rica con semilla de marañón y de jícara, a Perú con achiote en grano y EEUU con frijol rojo. Con apoyo de la embajada de Holanda se tuvo acceso a la prospección de mercado de las Antillas Holandesas para conocer la demanda de productos agrícolas; así mismo el equipo de proyecto elaboró prospecciones de mercado para países del Caribe y productos específicos como snack de maní para incursionar al mercado de Chile, pitahaya para Italia, aguacate para EEUU y sábila para República Dominicana.
- vii. Otra forma de buscar compradores, utilizada por el proyecto fueron las ruedas de negocios, internacionales y nacionales, presenciales y virtuales. En total se participó en 12 ruedas de negocios, cinco internacionales y se organizaron siete nacionales con la participación de 146 Mipymes y 132 compradores, como se puede ver en el **cuadro 12** del anexo 1.

- viii. En este componente del proyecto la sinergia del proyecto con RVO Holanda permitió ampliar el área de camote, jengibre y cúrcuma y con ello el volumen de exportación, beneficiando a 63 pequeños productores y tres empresas anclas. Con el CBI se trabajó en la búsqueda de mercados de frutas, café y raíces y tubérculos para ocho Mipymes. Con el programa Netherlands senior experts - PUM de Holanda se apoyó a 17 pequeños productores de piña con asistencia técnica para el manejo del cultivo, a fin de lograr un mayor tiempo de maduración para exportación a países europeos.
- ix. El proyecto promovió la transición rápida de APEN al comercio en línea, el uso de herramientas digitales para la búsqueda de mercados, la elaboración de una estrategia de marketing digital, el uso de redes sociales para la promoción de los servicios y la modernización de la web institucional.
- x. El aporte del proyecto hacia APEN en el mejoramiento de la capacidad institucional para la prestación de servicios, fue importante para que pudiese responder a la demanda de sus socios y resto de Mipymes del sector productivo exportador. El equipo de proyecto diseñó los servicios de apoyo a la exportación agrupados en tres áreas temáticas: comercialización, implementación para la certificación y acceso a crédito, tal como se puede ver en el **anexo 2** del catálogo de servicios elaborado por el equipo de proyecto que en total atendió la solicitud de 888 Mipymes sobre estos como se observa en el **cuadro 13** del anexo 1. Este catálogo también estuvo acompañado de una marca con su manual y el diseño de una plataforma de venta en línea, lo que generó a lo interno de APEN, un refrescamiento en la marca, actualización de los registros de propiedad intelectual, inclusión de los otros servicios de apoyo a la exportación al catálogo elaborado por el proyecto, convirtiéndose en el catálogo de servicios institucional que se utiliza para la promoción y venta.
- xi. La mayor demanda en la venta de servicios fue en implementación para la certificación, trámites y logística de exportación, búsqueda de mercados y acceso a crédito como se puede apreciar en el **cuadro 14** del anexo 1 donde implementación para la certificación y comercialización fueron los servicios con mayores ingresos por venta. Estos servicios fueron objeto de análisis de viabilidad y se conoce su punto de equilibrio; sin embargo, falta tiempo de maduración y que se manejen en forma independiente de un proyecto para especializar al personal, contar con una fuerza de venta y eliminar el subsidio brindado por el proyecto, por esta razón sus costos, gastos y metas de ingresos fueron integrados al presupuesto de APEN desde el 2021.
- xii. Como herramientas de apoyo a las Mipymes el equipo de proyecto elaboró el documento ilustrativo guía al exportador, cartas tecnológicas para 15 productos que describen todo sobre el manejo del cultivo, las actividades de campo y sus costos. También se elaboraron nueve fichas técnicas comerciales para remitir a potenciales compradores en inglés y español en las que se describen las características del producto, el uso y los tipos de empaque utilizados para la exportación. Se elaboraron guías con los requisitos de entrada al mercado de EEUU y Europa para seis productos.
- xiii. En gestión del conocimiento, se documentaron varios procesos en manuales, paso a paso y flujos de procesos, de lo cual se puede ver un ejemplo en el **anexo 3**. La importancia de este esfuerzo es generar aumentar la eficiencia institucional ante una posible rotación de personal y para la mejora continua de procesos.

5.2. Componente III. Fondo para capital de trabajo.

- i. La primera opción utilizada para administración del fondo de crédito fue el Fideicomiso, para lo cual se definió un modelo de negocio aprobado por la COSUDE en noviembre del 2019, concretando la firma del contrato de fideicomiso el 13 de diciembre 2019 con el banco LAFISE. En el mes de enero del 2020, el banco inició el trámite administrativo ante la Dirección General de Ingresos – DGI para obtener el Registro Único de Contribuyente – RUC del fideicomiso, sin embargo, esta opción fue descartada en marzo del año 2020, debido a una medida gubernamental que consistió en no otorgar el RUC a toda solicitud para operar comercialmente un fideicomiso. Por esta razón APEN propone a la COSUDE aplicar la segunda

alternativa, ya prevista en el proyecto que es la Operación de Confianza, bajo la cual opera actualmente el fondo de crédito y cuyo contrato fue firmado en mayo 2020 el banco LAFISE. Al adoptar esta figura legal se elaboró otro tipo de contrato, se modificó el manual operativo de crédito, se actualizaron las proyecciones financieras y se procedió con el plan para la búsqueda de clientes, priorizando las empresas anclas que trabajaban con el proyecto y socios de APEN, de las cuales se conoce la situación financiera. En este modelo de administración, el banco mantuvo la misma comisión del fideicomiso del 3% anual sobre el monto de la cartera recuperada. El acuerdo con la COSUDE sobre los intereses corrientes y los ganados por la recuperación de cartera son capitalizables, con el fin de aumentar el monto del fondo de crédito.

- ii. El patrimonio del fondo de crédito es de US\$550,000, la operación de confianza ha generado US\$ US\$12,192.49, como resultado de las colocaciones realizadas desde septiembre 2020 hasta agosto 2022 aumentando el patrimonio en 2.2%, aunque está debajo del rendimiento esperado que era de 7.5%, se debe considerar que dichas proyecciones se realizaron sobre el supuesto que la implementación del fondo de crédito iniciaba en octubre 2019 y logrando la colocación total del fondo en el año 2020, los cual no se logró por las razones ya expuestas, no obstante los riesgos de crédito han sido adecuadamente gestionados, la cartera activa no ha generado mora y el nivel de costos por administración es bajo (U\$2,530.37). Adicionalmente, dentro de las proyecciones del fondo se había incluido realizar inversiones en certificados de depósitos tomando en cuenta los períodos de baja colocación, sin embargo, este mecanismo no fue utilizado. Los intereses generados por la cartera de créditos se continúan capitalizando en la cuenta del fondo y de acuerdo a las proyecciones de colocación para el cierre de año se espera incrementar el rendimiento sobre el patrimonio a 3.1%. En el **anexo 4** se puede analizar los estados financieros del fondo de crédito.
- iii. Se realizaron análisis financieros de los cultivos a financiar según demanda (quequisque, malanga, camote, frijol, pitahaya, maracuyá, cacao y chía) hasta agosto 2022 la demanda es de U\$1,835,000, el fondo de crédito del proyecto ha cubierto parcialmente la demanda de las Mipymes debido a que éstas en su mayoría, no tienen el tipo de garantías que se establece en el manual además, los procesos de revisión y completar documentación han sido lentos y complejos con el banco, por lo que no han podido cumplir y retiran la solicitud. Esto se debe principalmente a que muchas Mipymes no mantienen actualizados sus documentos legales, ni solvencias fiscales, sus estados financieros o no tienen, o no están auditados. En el proceso de búsqueda de clientes se identificaron a 166 Mipymes potenciales, de las cuales entraron 46 al proceso de elegibilidad y de éstas 28 se sometieron a análisis de riesgo con LAFISE. La demanda anual de crédito se puede ver en el **cuadro 15** del anexo 1.
- iv. El contexto en que se desarrolló el proyecto fue adverso a la ejecución satisfactoria del fondo de crédito; cuya colocación a agosto 2022 es de US\$ 275,000, habiendo otorgando crédito a cinco empresas anclas y beneficiado a una red de proveedores de 652 productores y seis artesanos, con una proyección de colocación por US\$ 365,000, otorgando créditos a tres Mipymes y 150 productores adicionales. En vista que la mayor demanda está en las micro empresas (productores), se sometió a la COSUDE la solicitud de implementar un segundo mecanismo de administración, a través de una micro financiera. Bajo este mecanismo los requerimientos y procedimientos son más ágiles y hay más opciones de garantías. Este mecanismo será complementario al de la Operación de Confianza, a fin de abrir el menú de opciones y llegar a otro segmento de mercado, (productores, artesanos y pequeña empresa vinculada a la transformación de productos agrícolas) que no califica dentro de la Operación de Confianza. Para implementar el nuevo mecanismo la COSUDE autorizó utilizar parcialmente del fondo de crédito US\$ 150,000 para realizar una prueba piloto. APEN está realizando el proceso de preselección de la micro financiera que administrará dicho fondo.
- v. De igual manera con el fin de atender la demanda de crédito identificada, APEN estableció alianza con el Hermanamiento de Holanda (LBSNN), a través del cual se ha financiado a tres empresas, anclas cuyas necesidades de inversión requieren montos mayores a los establecidos en la Operación de Confianza, de esta forma se han beneficiado a los pequeños productores que son proveedores de las mismas, al

tener un mercado asegurado. Hasta agosto del 2022 se había colocado bajo esta modalidad US\$ 610,000, haciendo sujetos de crédito a 310 pequeños productores.

- vi. Adicionalmente con la micro financiera MICREDITO, en alianza con APEN se facilitó el acceso a crédito a pequeños productores que son proveedores de las empresas anclas asumiendo éstas la responsabilidad en la recuperación del crédito y en asegurar el mercado a los productores. La demanda de crédito de los pequeños productores es la más alta y de alto riesgo, sin embargo, este modelo permite que todos los actores tengan roles relevantes dentro del proceso de crédito y el monitoreo a los cultivos, lo que minimiza los riesgos y facilita la recuperación del crédito. Bajo este mecanismo de administración se otorga crédito a una tasa de interés del 24% gracias al financiamiento del LBSNN y hasta agosto 2022 se habían colocado US\$ 938,812, haciendo sujetos de crédito a 528 pequeños productores. En el **cuadro 16** se puede ver el monto colocado por cada mecanismo de administración de crédito y por año.
- vii. En agosto 2022, con la aprobación de la Ley No. 1127, Ley de reformas y adiciones a la ley 1115 el marco jurídico que regula la gestión de APEN ha cambiado, de ser una cámara gremial regulada por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio - MIFIC, a un Organismo Sin Fines de Lucro – OSFL regulado por el Ministerio de Gobernación, lo que restringe su ámbito de acción y puede tener consecuencias legales para el fondo de crédito en caso fortuito. El mayor riesgo es la cartera de crédito colocada y sus garantías, no el saldo en banco de Nicaragua. En relación a la propiedad del fondo de crédito, legalmente el contrato de operación de confianza está suscrito entre APEN y LAFISE, los contratos de préstamo son suscritos entre APEN y el deudor, por lo que el saldo en banco, la cartera de crédito colocada y las garantías que la soportan, legalmente son activos de APEN y en caso fortuito estarían sujetos disposiciones regulatorias gubernamentales que el banco no puede dejar de cumplir. La cartera colocada no puede ser recuperada por el banco y no pueden ser ejecutadas las garantías porque al no existir APEN, todo esto no tendría dueño.

En todos los mecanismos de administración APEN juega un rol de coordinador y catalizador para que el modelo funcione, busca empresas anclas, trabaja con la IMF y la empresa ancla en la selección de los productores a ser sujetos de crédito y brinda asistencia técnica. Tanto con el LBSNN como con Mi Crédito APEN recibe una comisión del 5% y el 2.5% respectivamente por la colocación de cada crédito. La empresa ancla juega un rol en la recuperación del crédito, en la identificación de productores, asistencia técnica y aseguramiento del mercado mediante contratos de compra anticipada con los productores.

Una valoración del cumplimiento de los indicadores del marco lógico del proyecto, indican un cumplimiento satisfactorio con algunas excepciones como el e-commerce para el mercado internacional. En el **anexo 5**, se puede ver el nivel de cumplimiento de los indicadores.

6. Las principales lecciones aprendidas en general y por componente.

- i. La visión de un proyecto cuando es compartida desde su formulación con los beneficiarios, el proceso de adopción es más rápido y seguro. Si el proyecto prevé desarrollar modelos de negocios o actividades que generen ingresos, la visión y preparación empresarial debe ser un componente del proyecto y debe estar definida desde el inicio una estrategia para alcanzar la sostenibilidad financiera, la cual debe tener indicadores que se debe monitorear su avance y tomar medidas correctivas oportunamente.
- ii. La gobernanza en un proyecto como un modelo de negocio naciente es importante para que los procesos de consolidación y toma de dediciones sea ágil y oportuna. Si es un colectivo o una empresa compartida, deben estar claros los roles y responsabilidades de las partes desde el inicio.
- iii. La creación de capital humano y social en un proyecto de desarrollo que se ejecuta bajo un contexto totalmente adverso es vital para generar vínculos de cooperación y desarrollar la capacidad de resiliencia de los actores involucrados.

- iv. Los procesos de cambio que genera un proyecto, deben ser asimilados en primera instancia por el organismo ejecutor para su adopción y apropiación, sin esta colaboración y compromiso, los cambios serán más difíciles y los agentes de cambio sufrirán las consecuencias de la resistencia.
- v. Las Mipymes artesanas son un sector muy necesitado de apoyo técnico y financiero para superar las barreras del mercado internacional y que sus productos sean valorados en el mercado local.
- vi. Las Mipymes agrícolas requieren de asistencia técnica, pero no lo contemplan en su estructura de costos hasta que el mercado los condiciona, esto conlleva a malas prácticas y mala gestión de la calidad por lo que se debe promover como cultura la asistencia técnica como un componente de la estructura de costo, sobre todo en los temas de gestión de calidad, certificación y comercialización.
- vii. Se debe promover el valor agregado y la transformación de los productos agrícolas, sobre todo de lo que no cumple los estándares de calidad para la exportación, en lugar de convertirlo en desechos o venderlo a bajo precio.
- viii. La asociatividad para la exportar, innovar productos y comercializar es una buena práctica que debe ser promovida por APEN entre sus socios.
- ix. Las empresas anclas juegan un rol importante en la inclusión de los pequeños productores al mercado y en el acceso a crédito para éstos, siempre que se promueva la alianza y complementariedad entre actores de una cadena de valor.
- x. La gestión del conocimiento es una línea de acción transversal que debe tener todo proyecto de desarrollo, a fin de documentar todas las experiencias, procesos, lecciones aprendidas y buenas prácticas generadas en la ejecución del proyecto, no dejarlo para el final, sino desde el inicio.
- xi. La inclusión de mujeres y jóvenes debe ser un proceso que el proyecto promueva como una línea de acción transversal y debe ser un indicador. No debe ser un proceso obligado, pero si inducido.
- xii. La gestión multitarea afecta la eficiencia, eficacia y el talento humano por lo que no es recomendable aplicarla en la implementación de un proyecto de desarrollo.
- xiii. Las alianzas con otros actores es una buena práctica que debe tener un proyecto de desarrollo, a fin de maximizar los recursos y ampliar el impacto del proyecto.
- xiv. Acordar con los beneficiarios una contribución en especie o efectivo, es una buena práctica que ayuda a la adopción y apropiación de los resultados.

7. Desempeño del proyecto. Relevancia, efectividad, eficacia y sostenibilidad.

Para realizar la evaluación del desempeño del proyecto se aplicaron los criterios OCDE/DAC, bajo una grilla de preguntas, cuyas respuestas fueron brindadas por los actores involucrados, el contenido de los informes que relata los hechos ocurridos en la ejecución del proyecto y el análisis de toda la información que permitió identificar las acciones que pueden ser consolidadas y las áreas de mejora.

El resultado general de la valoración del proyecto es satisfactorio, destacando dos criterios que obtuvieron puntuaciones extremas que son la coherencia muy satisfactoria y sostenibilidad insatisfactoria. En el **cuadro 17** se puede ver la puntuación por cada criterio y en el anexo 6 la grilla de preguntas orientadoras y la justificación de cada puntuación.

Cuadro 17. Evaluación criterios OCDE		
No.	Criterio	Puntuación
1	Pertinencia	2
2	Coherencia	1
3	Eficacia	2
4	Eficiencia	2
5	Impacto	2
6	Sostenibilidad	3
Puntuación promedio		2

0 = Sin valoración
 1 = Muy satisfactorio
 2 = Satisfactorio
 3 = Insatisfactorio
 4 = Muy insatisfactorio

7.1. Justificación de puntuación criterios OCDE.

Pertinencia. Valoración satisfactoria. Responde a tres preguntas que pretenden indagar si los objetivos del proyecto dan respuesta a las necesidades y prioridades nacionales y de los beneficiarios. Que, si el diseño del proyecto refleja adecuadamente las necesidades y prioridades del grupo meta, qué si es técnicamente adecuado y por último si la gestión del proyecto respondió con soluciones prácticas y viables.

Las evidencias encontradas indican que los objetivos del proyecto responden a las necesidades y prioridades nacionales y de beneficiarios del grupo meta que son mejorar la calidad, aumentar el volumen y diversificar su oferta de productos para ingresar al mercado internacional y optar a mejores precios. Al brindar opciones de comercialización a las Mipymes el proyecto responde también a una prioridad nacional que es la reactivación económica del país y aumentar las exportaciones, con lo que contribuyen las Mipymes.

El proyecto es técnicamente adecuado puesto que respondió a las necesidades de las Mipymes y contribuyó a mejorar su gestión de calidad, a conocer mejor el mercado para satisfacer la demanda y aumentar la eficiencia en sus procesos de producción; así como agregar valor a sus productos. La teoría de cambio del proyecto fue ambiciosa para el tiempo disponible, el grupo meta muy grande y los diferentes niveles de desarrollo forzaron a brindar una asistencia técnica diferenciada que diluyó los esfuerzos y disminuyó el nivel de los cambios que se querían hacer. La estructura del proyecto fue acertada, pero derivó en muchas actividades que el impacto no es visible a simple vista o no fue contundente en algunas áreas. El proyecto respondió a un contexto adverso con soluciones prácticas y viables, pero se trabajó menos en los procesos de sostenibilidad.

Coherencia. Valoración muy satisfactoria. Para evaluar este criterio se formularon tres preguntas que buscaban identificar si el proyecto causó fricciones otros proyectos o programas, si era compatible con la misión, visión y estrategia de APEN y si complementó, coordinó con otros proyectos para evitar duplicar esfuerzos.

Las evidencias indican que el proyecto no causó fricciones, por el contrario, creó alianzas con otros organismos internacionales y nacionales; así como con instituciones gubernamentales que contribuyeron al logro de los objetivos y permitieron ampliar el impacto a pequeños productores agrícolas que no estaba previsto beneficiar en el proyecto. Es compatible con la misión, visión y estrategia de APEN de fortalecer al sector productivo y exportador, brindarle apoyo para ampliar y diversificar la oferta exportable del país; así como promover la inclusión de las Mipymes al mercado internacional, donde los jóvenes y mujeres tengan un rol relevante. La sinergia creada con RVO Holanda, CBI Holanda, LBSNN, ITC y Mi Crédito fueron decisivas para superar los obstáculos que el contexto presentó y ampliar el impacto del proyecto.

Eficacia. Valoración satisfactoria. Este criterio se evaluó mediante 13 preguntas que buscaban averiguar el nivel de cumplimiento del proyecto, la pertinencia de la tienda presencial, que si los servicios de apoyo a la exportación diseñados por el proyecto responden a las necesidades de las Mipymes, eficacia del monitoreo, vigencia de los mercados seleccionados, estrategia de comunicación utilizada, factores internos y externos que influyeron en el alcance de los resultados, áreas de mejora, la inclusión de mujeres y jóvenes,

la gobernanza del proyecto, la eficiencia del mecanismo de administración del fondo de crédito, pertinencia del e-commerce y si el financiamiento fue aprovechado por las Mipymes del grupo meta.

En términos generales el proyecto fue eficaz, en tanto cumplió con lo planeado en un 92%, respondió a las necesidades del grupo meta y sus prioridades, los mercados seleccionados continúan siendo válidos según el último estudio realizado, la inclusión de mujeres y jóvenes ha quedado demostrada, tal como se explicó en los logros por componente. Los factores externos que más incidieron en el logro de los objetivos fueron la pandemia y los cambios en el marco legal y fiscal del país que afecta a las Mipymes, al organismo ejecutor y amenaza a los modelos de negocios creados por el proyecto que necesitan tiempo adicional para su consolidación y autosostenibilidad. La gobernanza del proyecto incidió en retrasos y avance lento en la toma de decisiones; así como en la operatividad del proyecto. El equipo de proyecto se debe dedicar 100% a la ejecución del mismo, realizar varias actividades reduce el nivel de eficacia del mismo y afecta la ejecución del proyecto, el cual forzó algunos cambios y obligó a revisar situaciones que no estaban funcionando adecuadamente, con lo cual el equipo de proyecto cargó con la resistencia al cambio a lo interno del organismo ejecutor y con una excesiva carga laboral.

El e-commerce y la tienda presencial continúan siendo pertinente, sin embargo, tienen que concluir el proceso de consolidación para alcanzar la sostenibilidad financiera. Ambos son un canal de comercialización para las Mipymes y tienen un mercado cautivo que puede ampliarse. Esta es una de las acciones que merece darle continuidad para apoyar su consolidación, no obstante, hay que tomar medidas preventivas para bajar los riesgos de caso fortuito y garantizar que se mantenga la participación de las Mipymes en la toma de decisiones. Para esta acción se cuenta con el apoyo y motivación de las Mipymes del grupo meta y otros que se agregaron en el último año del proyecto, ya que han alcanzado un segmento de mercado que ellos no tenían, esto debido a los diseños innovadores, la calidad y diversificación de sus productos alcanzado con el apoyo del proyecto; así como las actividades de comercialización local que, aunque fueron pocas, dieron respuesta a su demanda y prioridad.

El fondo de crédito, aunque no logró colocar el 100% del dinero disponible, creó un modelo de negocio sostenible y replicable que beneficia a las Mipymes anclas, a pequeños productores y micro financieras. Es relevante que este modelo además de inclusivo, brinda la oportunidad a las Mipymes, incluidos los productores de crear un record crediticio, crear una cultura de pago, convertirlos en sujeto de crédito y tener acceso a mercado seguro con mejores precios. El mecanismo de administración del fondo de crédito seleccionado por el proyecto con la banca formal, no fue acertado para el segmento de mercado (Mipymes), pero se tomó esa decisión para bajar el riesgo de no recuperación. El proyecto adoleció de un apoyo en comunicación y no logró visibilizar todo el trabajo y divulgar las experiencias para que otros la replicaran.

Eficiencia. Valoración satisfactoria. Se realizaron seis preguntas para valorar este criterio, las que están orientadas a conocer sobre la gestión interna del proyecto y el organismo ejecutor, las soluciones propuestas por el proyecto y su viabilidad. Los sistemas internos de gobernanza e inclusión de mujeres y jóvenes.

Al respecto tanto el organismo ejecutor como el equipo de proyecto contaron con mecanismos de monitoreo y seguimiento, sin embargo, no hay una adecuada distribución de la carga de trabajo que influyó en el cumplimiento a tiempo con los informes y auditorías del proyecto. Se han identificado a tiempo los problemas, las soluciones propuestas son prácticas, pero debido al macro entorno y lentitud de los procesos, existe poco impacto de éstas en los resultados deseados. La estrategia de comunicación dentro de los que administran y operan el proyecto; así como para las Mipymes beneficiarias es de muy buena calidad, pero la comunicación hacia otras áreas dentro del organismo implementador es poco eficiente. El tiempo de ejecución se extendió al doble de lo previsto inicialmente, pero es razonable debido a todos los imprevistos causados por los factores externos.

Los resultados fueron alcanzados en diferentes niveles satisfacción, tomando en cuenta que, a pesar del contexto adverso, las Mipymes artesanas han reactivado su actividad económica, han alcanzado otros mercados y segmentos más selectivos, posicionándose como colectivo con diseños innovadores. Las Mipymes agrícolas han cumplido con los requisitos del mercado, han mejorado su gestión de calidad, han

aumentado su red de proveedores y volumen exportable, gracias al crédito otorgado a esos proveedores y a algunas empresas anclas.

Impacto. Valoración satisfactoria. Para este criterio fueron formuladas tres preguntas orientadas a conocer los efectos positivos y el componente de mayor impacto del proyecto. Los impactos de mayor alcance se pueden ver con facilidad, porque son cuantificables en el componente II Mipymes agrícolas, sin embargo, hay aspectos cualitativos que merecen mención especial como la formación de 21 redes de proveedores que permite dar respuesta a compradores externos, las 22 Mipymes artesanas que están preparadas para exportar, los cambios institucionales que mejoraron la capacidad de APEN en la prestación de servicios, las sinergias logradas con aliados que permiten heredar modelos de negocios inclusivos sostenibles entre empresas anclas, productores y micro financieras. La divulgación y visibilidad de todos estos logros faltó para generar mayor interés en estos dos sectores económicos que requieren de apoyo en su desarrollo.

Sostenibilidad. Validación insatisfactoria. A pesar de que PROMEX es un proyecto de desarrollo, realizó acciones y generó modelos de negocios que no se lograron consolidar desde el punto de vista de la rentabilidad financiera; sin embargo, la combinación de visiones de desarrollo, a veces calificada como asistencialista y la de negocio, se entrecruzan fácilmente y no hubo una estrategia consistente para buscar la sostenibilidad financiera en el corto plazo, por esta razón hay tres acciones del proyecto que debían alcanzar esa rentabilidad y no lo lograron. El colectivo de Desarrollos Merak S.A., el fondo de crédito y la prestación de servicios, debieron aplicar una estrategia específica para alcanzar la sostenibilidad, faltó el enfoque empresarial y las decisiones se tomaron muy lentamente para dar respuestas oportunas. Al finalizar el proyecto, el contexto continúa siendo el mayor obstáculo para la consolidación de estas tres acciones, ya que hay riesgos latentes que, de no tomar medidas preventivas a tiempo, se puede perder todo el avance.

En el **anexo 6** se muestra la lista de actores entrevistados, en el **anexo 7** se puede ver la grilla de preguntas con los criterios OECD/DAC (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) con su respectivo puntaje de valoración y argumentos. En el **anexo 8** se presentan los resultados de la aplicación de la metodología EEVROM que clasifica los logros y oportunidades de mejora identificados por los grupos de trabajo conforme los criterios OECD/DAC, le ordena por áreas temáticas, refleja el voto ponderado de los actores y la frecuencia acumulada de las intervenciones por área temática.

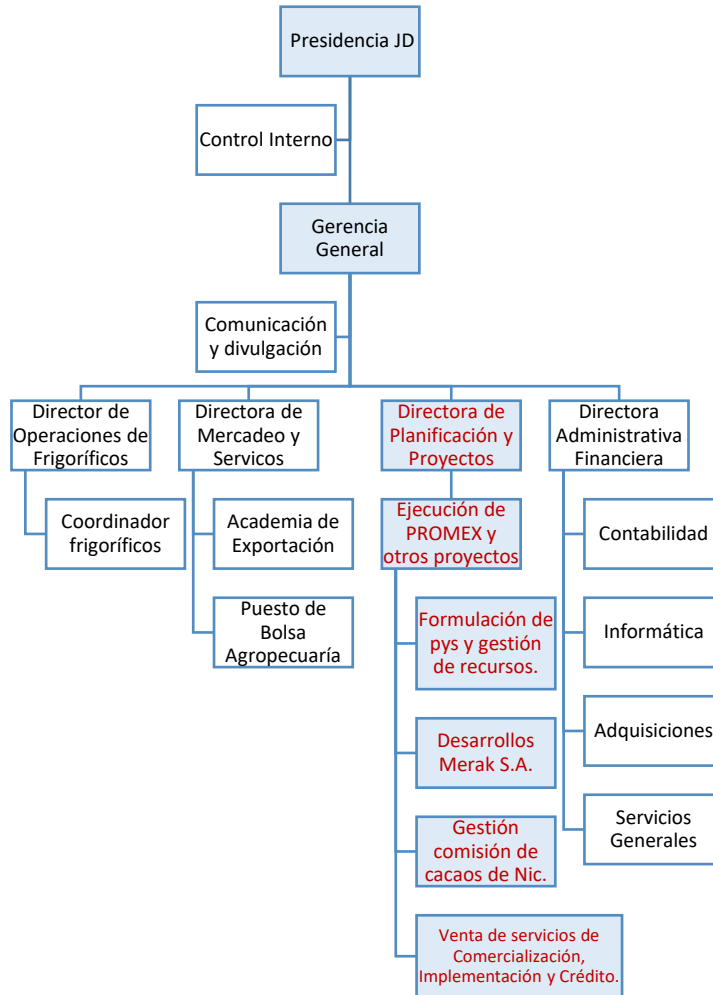
El análisis costo beneficio, se puede ver en el **anexo 9**, para lo cual se estimó que el 25% de los ingresos reportados por las Mipymes son atribuibles al proyecto, puesto que éstas cubren sus costos fijos y gastos operativos, el apoyo del proyecto se focalizó en asistencia técnica para mejorar calidad, aumentar y diversificar la oferta y la comercialización, pero no cubre costos y gastos. Adicionalmente se separó del análisis el fondo de crédito ya que ha sido administrado por APEN, los intereses han sido capitalizables con lo cual aumentó el patrimonio del fondo y una vez concluido el proyecto dicho fondo formará parte del patrimonio de la organización, por lo que el beneficio se considera atribuible únicamente a APEN, aunque las Mipymes hayan accedido a crédito, han pagado sus intereses.

8. Gerencia y manejo del proyecto.

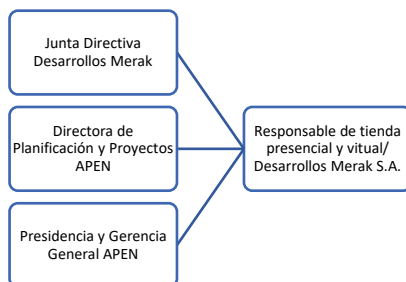
La gerencia del proyecto es responsabilidad de la gerencia general de APEN, según las funciones, jerarquía y línea de mando existente en la organización para la toma de decisiones. En segundo orden y para la operatividad del proyecto está la dirección de planificación y proyectos, bajo la cual recayó la coordinación del proyecto. La generación de informes de ejecución financiera y auditorías está bajo resorte de la dirección financiera. Adicionalmente hay un equipo de proyecto compuesto por una especialista en comercialización, una en gestión de calidad, dos en implementación para la certificación, una para la gestión del fondo de crédito, una responsable de Desarrollos Merak S.A. especialista en e-commerce y comercio internacional, uno en monitoreo y evaluación y un asistente administrativo. Adicionalmente se ha contado con el apoyo de una comunicadora para elaborar los planes de contenido para redes sociales en la promoción de los servicios de apoyo a la exportación y dos diseñadores gráficos que apoyan la gestión de Desarrollos Merak S.A.

9. Análisis de la estructura de la organización implementadora, gestión financiera y operativa del proyecto.

La estructura funcional de APEN es relativamente pequeña con 50 personas. La dirigencia estratégica está a cargo de una junta directiva electa por los socios en asamblea general y está compuesta por 11 miembros provenientes de empresas socias de APEN. Su organigrama funcional cuenta con cuatro direcciones y una gerencia general y su principal fuente de ingresos es el frigorífico ubicado en el aeropuerto de Managua. En el **gráfico 1** se puede ver el organigrama funcional de APEN y la ubicación del proyecto en la estructura.



En el **gráfico 2**, se puede ver como estaban las líneas de mando para el responsable de Desarrollos Merak S.A. Sin embargo, eso ha cambiado con la integración de dos Mipymes a la JD de la S.A., la nueva responsable y una orientación de la presidencia de la JD de APEN, que indicó que las decisiones estratégicas solamente las toma por decisión unánime de la JD de Merak y la responsable tiene autonomía operativa. APEN y sus estructuras apoyarán en lo que la responsable solicite, pero no tendrán incidencia en las decisiones.



La ejecución del proyecto se puede calificar de satisfactoria desde el punto de vista de la ejecución de las actividades planeadas y el presupuesto ejecutado, tal como se refleja en el **cuadro 18**.

Cuadro 18. Ejecución física financiera				
Componente	Presupuestado US\$	Ejecutado US\$	% de ejecución	% Ejecución física
Componente I. Mipymes artesanas	563,483	559,778	99%	81%
Componente II. Mipymes agrícolas	184,094	182,525	99%	98%
Componente III. Fondo para capital de trabajo	590,249	589,662	100%	88%
Componente IV. Acciones de prevención y mitigación del Covid 19.	119,818	119,784	100%	100%

10. Análisis del sistema de monitoreo y gestión del conocimiento en el proyecto.

Para el monitoreo del proyecto se cuenta con un especialista en monitoreo y evaluación que controla el cumplimiento del plan operativo anual y da seguimiento al avance en el cumplimiento de los indicadores del proyecto. En relación a la gestión del conocimiento, se avanzó, pero no lo suficiente. Los procesos más importantes están documentados en manuales, flujos de procesos y paso a paso, no obstante, el conocimiento y adopción a lo interno de APEN ha sido un proceso muy lento, aun que todo está documentado y resguardado electrónicamente, el material y la experiencia no ha sido asimilada a lo interno de APEN.

11. Prospectiva base para el diseño de la fase final del proyecto.

El proceso de evaluación indica que hay tres acciones o modelos de negocios que el proyecto generó y que tienen potencial para consolidar la sostenibilidad financiera: **i)** Desarrollos Merak S.A. implementando las líneas de negocios ya estudiadas su viabilidad y que son las exportaciones, la prestación de servicios asociados al giro del negocio, y la tienda presencial y virtual; **ii)** el fondo de crédito con las cuatro modalidades de administración; y **iii)** la prestación de servicios de apoyo a la exportación.

Con base al contexto actual, si existiese la posibilidad de una contribución adicional de la COSUDE, debe ser ejecutada por APEN, siempre y cuando no sea afectado por caso fortuito. Desarrollos Merak S.A. tendrá un rol y tratamiento igualitario al resto de las Mipymes beneficiarias del proyecto y el fondo de crédito tiene que ser administrado por otro agente externo por lo que no aparece como un componente del proyecto, sino como una actividad de apoyo a las Mipymes. El PRODOC se plantea como un proyecto de desarrollo que apoya la consolidación de Mipymes y Merak como empresa ancla, la tienda y plataforma como un canal de comercialización a cargo de un colectivo de Mipymes. Las exportaciones como promoción de las exportaciones para Mipymes y el resto de actividades están relacionadas con el fortalecimiento de los servicios de apoyo a la exportación. En los **anexos 10, 11 y 12** se presentan el PRODOC, su presupuesto y marco lógico respectivamente.

12. Conclusiones.

- i. El proyecto se ejecutó bajo condiciones adversas creadas por la pandemia, cuya incidencia en los cambios del consumidor y la dinámica del mercado internacional fue decisiva para cumplir con el objetivo general del proyecto que era acceder a nuevos mercados externos. Esto se logró con el grupo meta de las Mipymes agrícolas, pero no con las artesanas.
- ii. No obstante, el proyecto lo contemplaba y la pandemia favoreció el uso del e-commerce como medio de comercialización, ni el país, ni APEN, ni los beneficiarios estaban preparados para incursionar en el comercio electrónico a la velocidad requerida, la preparación y adaptación a la nueva realidad tomó tiempo, mientras todos trataban de proteger su salud en condiciones desventajosas. Este proceso lento de adaptación más los efectos de la pandemia a nivel mundial, bajaron la posibilidad de éxito

en la implementación del e-commerce para venta internacional que, aunque contaba con una plataforma, no tenía visibilidad en el mundo virtual internacional por falta de promoción, ligado a que la falta de medios de pago más confiables para un comprador internacional. Tampoco tenía productos o distribuidores en el exterior que mitigaran los costos de envío desde Nicaragua.

- iii. El marco legal y fiscal del país fue el otro factor incidente en la ejecución del proyecto, que cambió las reglas bajo las cuales fue concebido, el más afectado fue el fondo de crédito que inició un año y tres meses más tarde que el resto de componentes. Además de incrementar los costos de operación y bajar la competitividad de la oferta exportable. La última ley promulgada en agosto 2022 pone en riesgo de caso fortuito a Desarrollos Merak S.A. y al mismo APEN.
- iv. Con la entrada en vigor de la Ley No. 1127, Ley de reformas y adiciones a la ley 1115, el contexto es complejo y riesgoso ante la posibilidad de casos fortuitos, la aplicación de otras leyes relacionadas y los niveles de supervisión que implican son condiciones a las que hay que adaptarse y superarlas, pero esto tomará tiempo, ralentizará la gestión en general y complicará más los procesos, todo lo cual resta agilidad operativa, burocratiza y baja la capacidad de respuesta.
- v. Los hallazgos por componente, la valoración del cumplimiento de los indicadores del proyecto, la aplicación de los criterios OEDC/DA y el análisis costo beneficio indican que se realizó un gran trabajo en medio de las adversidades y obstáculos para concluir en una ejecución satisfactoria, con grandes lecciones aprendidas, una herencia de herramientas, habilidades, capacidades, vínculos comerciales y de colaboración, alianzas, modelos de negocios, buenas prácticas y un tejido social que perdurarán aun sin el proyecto.
- vi. La evaluación identifica tres acciones con potencial de consolidarse: **i)** Desarrollos Merak S.A. como modelo de negocio colectivo; **ii)** el fondo de crédito como modelo de inclusión sostenible para pequeños productores; y **iii)** los servicios de apoyo a la exportación como herramienta de apoyo al sector productivo exportador para aumentar y diversificar la oferta exportable; sin embargo, hay que analizar bien y tomar medidas preventivas y de mitigación ante el contexto actual que presenta el nuevo marco jurídico nacional.

13. Recomendaciones.

- i. APEN debería continuar trabajando con el grupo de Mipymes artesanas (22) que están listas para exportar y con las 17 agrícolas que alcanzaron un nivel mayor de maduración, pero que tienen procesos por concluir si quieren aumentar sus exportaciones. Para esto es necesario buscar el apoyo económico de las Mipymes y de fuentes de financiamiento aliadas, a fin de consolidar las acciones y replicarla con otras Mipymes.
- ii. El e-commerce es un medio de comercialización que quedó establecido a nivel mundial y en el que hay que continuar trabajando y desarrollando habilidades transmisibles a las Mipymes. Así mismo hay que superar las limitantes de medios de pago reconocidos internacionalmente y encontrar una salida al problema de distribución y logística de los productos para poder llegar al mercado externo, ahora bajo condiciones normales y proveedores de servicios que facilitan estos trámites. Están todos los elementos básicos desarrollados, los productos, las capacidades, la plataforma bilingüe, la figura legal adecuada, etc para poder implementar el e-commerce. En la medida de las posibilidades financieras se debería cambiar el local de la tienda por uno más amplio y con mayor tráfico.
- iii. APEN debe tomar medidas preventivas urgentes para proteger el fondo de crédito, sobre todo la cartera colocada y sus garantías. Dichas medidas deben contemplar todos los escenarios, incluyendo el caso fortuito, ya que con base a la experiencia se debe actuar en forma preventiva ante el contexto actual sombrío y lleno de incertidumbre.

- iv. Desarrollos Merak S.A. debe tomar las medidas legales preventivas para sobrevivir en caso fortuito de APEN y debe desarrollar las otras líneas de negocio previstas. Debe mantener sus gastos y costos lo más bajos posible, incrementar la promoción y venta de sus productos, pero sobre todo implementar la línea de negocios de las exportaciones que es la que mayor margen de ganancia le aportaría.
- v. APEN deberá continuar desarrollando los servicios de apoyo a la exportación hasta alcanzar la rentabilidad de los mismos, están diseñados, validados y documentados, pero hay que realizar esfuerzos de promoción y venta para alcanzar la rentabilidad de los mismos.
- vi. Se debe mantener la gobernanza en Desarrollos Merak S.A. con la participación de las Mipymes.
- vii. Es importante que APEN resguarde el avance e implemente la gestión del conocimiento en todas las áreas funcionales, ya que esa buena práctica le dará más eficiencia y capacidad de respuesta en la prestación de servicios.

14. Anexos. (only on request)

- Anexo 1. Cuadros resúmenes del 1 al 16.
- Anexo 2. Catálogo de servicios.
- Anexo 3. Manual de registro sanitario.
- Anexo 4. Estados financieros del fondo de crédito.
- Anexo 5. Valoración de los indicadores del marco lógico del proyecto.
- Anexo 6. Guía de entrevistas a grupos focales y lista de actores entrevistados.
- Anexo 7. Grilla de preguntas para aplicación de criterios OEDC/DA.
- Anexo 8. Resultados de aplicación de metodología EEVROM.
- Anexo 9. Análisis costo beneficio.
- Anexo 10. PRODOC.
- Anexo 11. Presupuesto PRODOC.
- Anexo 12. Marco lógico PRODOC.