

INFORME FINAL

Sondeo situacional de efectos de la pandemia COVID-19 en el sector MIPYME en los municipios fronterizos de de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal y las propuestas de acciones a desarrollar para la reactivación económica de la MIPYME post COVID- 19.

El Salvador

Andrew Cummings
TENOLI, S.A. DE C.V.

+503 78625237 +503 22286054
andrewrobertscummings@gmail.com

www.tenoli.com.sv



Resumen ejecutivo:

El objetivo de la consultoría es contar con el sondeo situacional de los efectos de las medidas de mitigación del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador; las propuestas de acciones a desarrollar para la reactivación económica de la MIPYME post COVID- 19, así como propuestas de acciones de comunicación y de visibilidad sobre la implementación del Fondo Regional, además, de la identificación de instancias de apoyo a la MIPYME incluyendo los sectores y encadenamientos productivos para la MIPYME con énfasis en aquellas actividades económicas más afectadas durante la pandemia y en los encadenamientos productivos más dinámicos en los tres municipios con participación de la MIPYME.

La identificación inicial sobre las actividades más dinámicas de cada municipio es la siguiente:

En el municipio de la Palma, se identificó el turismo, la producción de artesanías, la producción hortofrutícola y la producción de cafés especiales.

En el municipio de Metapán, se identificó el turismo, la ganadería e industria de lácteos, la producción de hortalizas y la producción de cafés especiales.

En San Antonio Pajonal, se identificó el turismo como un sector con fuerte potencialidad de desarrollo, los emprendimientos como fuente de dinamización económica y los servicios asociados a la construcción como una actividad de mucho dinamismo.

Los resultados del levantamiento muestran nueva evidencia sobre los impactos de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID19 sobre el tejido de las MIPYMES y las estrategias que ellos tomaron para mitigar su impacto y aprovechar oportunidades para seguir con su desarrollo empresarial, así como la identificación de sus necesidades de apoyo para emprender estrategias de reactivación y dinamización innovadora de sus operaciones, colaborando entre sí, bajo la lógica de cadenas de valor, inclusivas y sostenibles.

La crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID-19 generó impactos profundos en algunos sectores que dependían de la movilidad de personas o mercancías que fue imposibilitado por las restricciones impuestas por el GOES, buscando contener contagios. En este sentido los encadenamientos más afectados entre los tres municipios fueron los cinco rubros del turismo, por la disminución de la llegada de turistas al territorio, siendo menos en el caso de los restaurantes que en algunos casos pudieron ajustar su modelo de negocio para atender necesidades de alimentación a domicilio u oficinas, y también algunos hoteles que aceptaron las condiciones para actuar como centros de contención bajo contrato con el Gobierno de El Salvador GOES.

Por lo tanto, la clave para la reactivación de las MIPYMES y la dinamización económica del turismo está en la atracción de turistas para lograr los flujos suficientes que generen una dinámica que incentive a todos los negocios, al tiempo que se proporciona apoyo para el fortalecimiento de la competitividad de las unidades económicas turísticas.



En un sentido similar, los talleres de manufactura de artesanías y tiendas de venta de estas localizadas en La Palma fueron duramente afectados, principalmente por el cierre de sus mercados a nivel local, nacional, centroamericano y mundial, además que dependen en gran medida del turismo en estos diferentes ámbitos, más allá del municipio. Por lo tanto, la reactivación económica de los negocios de artesanías pasa por el restablecimiento de los acuerdos de venta y de exportación que tenían previo a la pandemia, y la consecución de nuevos clientes a nivel internacional, que generen la certidumbre para que las personas artesanas inviertan e innoven.

Aunque inicialmente hubo afectación negativa de la crisis del COVID-19 en las actividades de producción primaria, comercialización de productos y transformación de lácteos, hortalizas, frutas y café, no fue tan severa, ni duradera, por ser sectores que fueron considerados prioritarios para la economía y la vida cotidiana de las personas. En este sector, si hubo una afectación negativa a familias salvadoreñas que cultivan en territorio hondureño y guatemalteco y comercializan en El Salvador, por el cierre de las fronteras y la limitación de la movilización de personas en las zonas transfronterizas.

Por la dinámica comercial de estos sectores productivos, lo que necesitan es apoyo para el crecimiento, mediante mejoras en los sistemas productivos de mayor productividad y calidad, y acceso a mejores mercados, incluyendo mercados de exportación.

También, en la zona alta de La Palma, hubo una afectación devastadora en las plantaciones cultivadas de hortalizas provocadas por las tormentas y huracanes que afectaron Centroamérica en el 2020, dejando debilitadas sus capacidades productivas. Por esta razón, la salida para estas unidades productivas de hortalizas afectadas por las tormentas es apoyarles en la recuperación de la capacidad productiva, mediante la reconstrucción de la infraestructura de producción con sistemas más resilientes.

En todos los casos, las personas más afectadas fueron las personas trabajadoras cesadas durante el cierre de los negocios donde laboraban, por lo que tuvieron que rebuscarse para encontrar o más bien crear otras alternativas, emprendimientos por necesidad. Algunos ya están nuevamente incorporados en los trabajos, otros se han dedicado a otras actividades y algunos han migrado.

También, se encuentran en la categoría de las personas más vulnerables las personas emprendedoras, especialmente de emprendimientos de reciente creación y/o que dependían del turismo o ferias que fueron cancelados, quienes tienen mayor dificultad para recuperarse.

Sin embargo, es notable, tanto a nivel de las MIPYMES, como los emprendimientos y las personas trabajadoras, la evidencia de sus capacidades de resiliencia manifiesta en el hecho que pocos negocios se han cerrado definitivamente, los emprendimientos lograron sobrevivir en muchos casos, o están inactivos por el momento, pero con la esperanza de encontrar la oportunidad y el apoyo para reactivarse.

No obstante, todavía existen muchas MIPYMES y emprendimientos que no han logrado recuperarse plenamente, pero también existen varias empresas que se están recuperando rápidamente por la adaptación de sus modelos de negocio, y otros que están en mejores condiciones que antes.

La situación de confinamiento generó nuevas necesidades en la población que algunas personas emprendedoras o negocios han convertido en oportunidades. Los ejemplos más claros son el uso de redes sociales de promoción y transacción comercial especialmente de servicios de alimentación (comida,

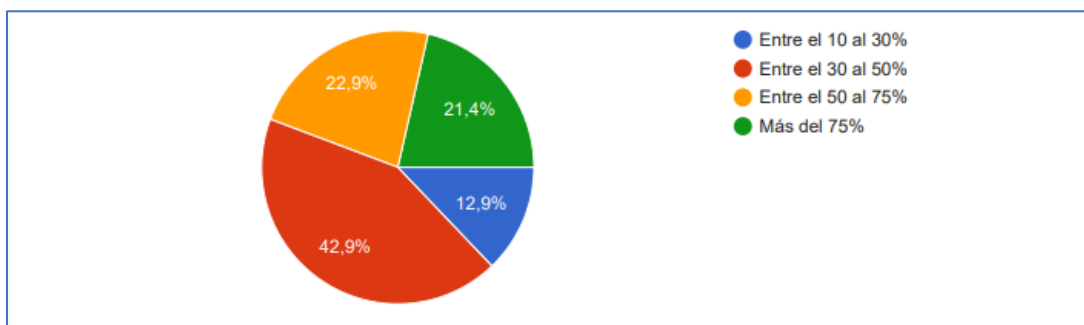
lácteos, etc.), y otros bienes y servicios entregables a domicilio, y también los nuevos servicios de delivery en cada municipio, que ahora son una parte innovadora de muchos modelos de negocio.

Es evidente que hoy es necesaria la transformación digital de los negocios para solidificar su presencia en diferentes espacios de mercados virtuales visibles para potenciales clientes y con los mecanismos para no solo acordar sino realizar con facilidad transacciones de reservas o pedidos y pagos por servicios.

Desde la perspectiva de los negocios afectados, revelada a través de la encuesta electrónica realizada a una muestra de participación voluntaria, distribuida lo más ampliamente posible en el tiempo disponible, el impacto de la crisis del COVID-19 fue profundo.

De las MIPYMES que respondieron en los tres municipios el 42.9% indicó que sus ventas disminuyeron entre un 30% al 50%, el 22.9% tuvieron una disminución de ventas entre el 50% al 75% y un 21.4% tuvieron una disminución de más del 75% en sus ventas. Lo anterior representa un impacto significativo en los niveles de ingresos de la población de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal.

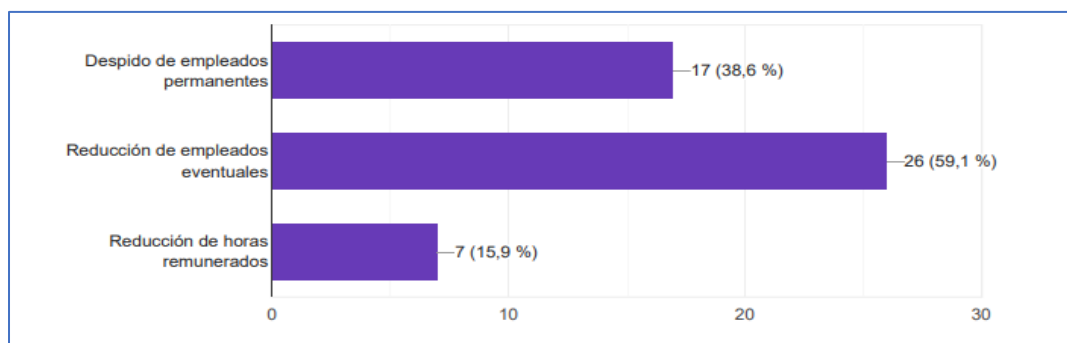
Gráfico 1. Disminución de ventas de las MIPYMES afectadas por COVID-19 en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador.



Elaboración propia con base en encuesta electrónica a MIPYMES

En términos de empleo, debido al impacto de la pandemia las MIPYMES encuestadas optaron por reducción de empleados eventuales y en un 38.6% despido de empleados permanentes.

Gráfico 2. Modalidades de reducción de empleos en MIPYMES afectadas por COVID19 de los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal.



Elaboración propia con base en encuesta electrónica a MIPYMES

Con relación a las propuestas para la reactivación y dinamización económica, todas cuentan con la validación de los actores participantes en el sondeo, y algunas propuestas ya son parte de las acciones en marcha que ejecutan instituciones en el Territorio, por ejemplo la conexión vial Pajonal – Güija que ejecuta la municipalidad de San Antonio Pajonal, las capacitaciones al sector ganadero de Metapán que implementa Plan Trifinio, el fortalecimiento de las plantas procesadoras de lácteos de Metapán para la aplicación de buenas prácticas de manufactura que apoya el Programa Agroindustrial de CENTA, y nuevos enlaces establecidos por intermediación de la presente consultoría para que el Organismo de Promoción de Inversiones y Exportaciones de El Salvador PROESA y el Parque Tecnológico Agroindustrial PTA proporcionen apoyo a MIPYMES de Metapán y de San Antonio Pajonal.

Otras propuestas son parte de los planes de desarrollo que poseen las municipalidades, por ejemplo, el ordenamiento vial y la nueva imagen urbana de La Palma, la promoción internacional de las artesanías por medio de las embajadas de El Salvador en el mundo que propone impulsar las nuevas autoridades municipales de La Palma; el apoyo con asistencia técnica e incentivos a los ganaderos, y el acercamiento por parte de las nuevas autoridades municipales de Metapán con los diversos grupos productivos y empresariales.

En síntesis, las propuestas de reactivación y dinamización económica establecidas como producto de la presente consultoría tienen viabilidad de ejecución.

Para impulsar las propuestas, la recomendación central es crear el mecanismo propicio para dar seguimiento a las dinámicas de concertación y coordinación entre los actores que se lograron crear a través de la realización del sondeo, y en especial los talleres de validación de los resultados y las propuestas, para facilitar la implementación de las propuestas elaboradas, incluyendo la implementación de las acciones propias a financiar por parte del proyecto de SECAC en coordinación con CENPROMYPE.

Las inversiones a realizar por parte del fondo y en general las acciones a realizar por parte del proyecto, deberían ser concertadas y coordinadas con el sistema de los actores del desarrollo económico territorial,



y de cada cadena de valor priorizado. Es recomendable buscar complementar las capacidades, recursos técnicos y financieros de otros actores, y así financiar actividades que difícilmente podrían ser financiados por otras fuentes de recursos disponibles, y ojalá pudieran ser visto como inversiones de pre – inversión para posibilitar acceso a recursos más grandes que generarían todavía más impactos.

Otra recomendación importante es con relación a las acciones que impulsará CAC – CENPROMYPE para la reactivación y dinamización económica de las MIPYMES y de los municipios. Se recomienda dos niveles de apoyo:

En primer lugar, en la medida de lo posible, generar bienes y servicios comunes que apoyen la reactivación de las cadenas de valor como tales, por ejemplo, el diseño e implementación de las aplicaciones de mercados virtuales, los procesos de fortalecimiento de habilidades digitales, las estrategias de posicionamiento del turismo a nivel nacional e internacional, las estrategias de inteligencia de mercado, entre otros.

En este sentido, parece particularmente importante poder profundizar los diálogos con las expresiones organizadas de las MIPYMES de turismo, artesanías y productores agropecuarios. En lo posible, se debería priorizar proyectos que benefician las dinámicas de la conversión de los encadenamientos productivos en cadenas de valor, donde las inversiones a realizar responden a metas estratégicas concertadas entre los diferentes actores, en función del desarrollo competitivo, pero también inclusivo y sostenible de las cadenas.

En segundo lugar, apoyo financiero directo por medio de concursos a proyectos presentados por MIPYMES individuales o asociados, que les permita contratar capacitaciones especializadas y a la medida de sus necesidades, adquirir equipo y tecnología para mejorar la capacidad productiva e incorporar innovaciones, contar con capital de trabajo para reiniciar o ampliar las operaciones, invertir en las adecuaciones necesarias para incursionar en nuevos mercados, y otros.

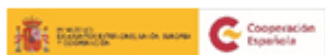


Tabla de contenido

Resumen ejecutivo:.....	2
Tabla de contenido	7
Lista de siglas	11
1. Introducción.....	12
2. Generalidades y metodología de trabajo	13
2.1. Objetivo de la consultoría	13
2.2. Enfoque metodológico utilizado para el sondeo.	13
2.3. Resultados logrados y actividades realizadas	14
2.4. Alcance: en tiempo y geográfico.	18
3. Mapeo y directorio de actores locales	20
4. Contexto internacional, regional, nacional de la situación actual en el sector MIPYME.	32
5. Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios fronterizos de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador	41
5.1. Caracterización del territorio	41
5.1.1. Caracterización del Municipio de La Palma.....	41
5.1.2. Caracterización del Municipio de Metapán	44
5.1.3. Caracterización del Municipio de San Antonio Pajonal.....	48
5.2. Caracterización de la MIPYME en los tres municipios	52
5.2.1. Características generales de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas presentes en el Municipio de La Palma	52
5.2.2. Características generales de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas presentes en el Municipio de Metapán	53
5.2.3. Características generales de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas presentes en el Municipio San Antonio Pajonal.	54
5.3. Efectos del COVID19 en el sector MIPYME de La Palma.....	55
5.3.1. Impacto general y específico de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID 19 en las actividades empresariales de las MIPYMES integradas en las cadenas productivas priorizadas	59



- 5.3.2. Las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales..... 67
- 5.3.3. Los apoyos que recibieron para poder resistir y buscar salir adelante de la crisis 70
- 5.4. Efectos del COVID19 en el sector MIPYME de Metapán 72
 - 5.4.1. Antecedentes del desarrollo económico local y dinámicas de los encadenamientos prioritarios 72
 - 5.4.2. Gobernanza y capacidades institucionales..... 77
 - 5.4.3. Impacto general y específico de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID 19 en las actividades empresariales de las MIPYMES integradas en las cadenas productivas priorizadas por cada municipio. 78
 - 5.4.4. Las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales..... 81
 - 5.4.5. Los apoyos recibidos 83
- 5.5. Efectos del COVID19 en el sector MIPYME de San Antonio Pajonal 83
 - 5.5.1. Antecedentes del desarrollo económico local y las dinámicas de los encadenamientos priorizados..... 83
 - 5.5.2. Impacto de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID 19 en las actividades empresariales de las MIPYMES integradas en las cadenas productivas priorizadas 85
 - 5.5.3. Las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales..... 86
- 5.6. Resultados de Encuesta en Línea “Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal”. 87
- 6. Propuestas de acciones estratégicas para la reactivación y dinamización económica de las MIPYMES 98
 - 6.1. Criterios y principios orientadores para la selección de las propuestas de reactivación y dinamización económica 98
 - 6.2. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de La Palma 99
 - 6.2.1. Propuestas para reactivación y dinamización económica del turismo 99
 - 6.2.2. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de la manufactura y comercialización de artesanías..... 103
 - 6.2.3. Propuestas para la reactivación económica de la producción hortofrutícola 105
 - 6.2.4. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de la producción de café especial 106
 - 6.2.5. Financiamiento accesible para personas empresarias de la MIPYME de La Palma 107



6.3.	Propuestas para la reactivación y dinamización económica de Metapán.....	108
6.3.1.	Propuesta para la reactivación económica del sector turismo	108
6.3.2.	Propuesta para la reactivación económica de la cadena de lácteos.....	113
6.3.3.	Propuestas para la reactivación y dinamización económica de la producción de café especial 114	
6.3.4.	Propuesta para la reactivación y dinamización económica de la producción de hortalizas	115
6.3.5.	Financiamiento accesible para personas empresarias de la MIPYME de Metapán.....	117
6.4.	Propuestas para la reactivación y dinamización económica de San Antonio Pajonal.....	118
6.4.1.	Creación del corredor turístico Pajonal – Güija - Metapán.....	119
6.4.2.	Fomento de emprendimientos	120
6.4.3.	Profesionalización de la industria de la construcción Pajonaleña	120
6.4.4.	Financiamiento accesible para personas emprendedoras de San Antonio Pajonal	122
7.	Acciones de comunicación y difusión.....	122
8.	Limitaciones.....	124
9.	Conclusiones.....	125
10.	Recomendaciones.....	127
11.	Bibliografía.....	129
Anexos (en formato digital, archivos adjuntos).....		132
Anexo 1.	Guía de entrevista a organizaciones de apoyo a la MIPYME	133
Anexo 2.	Guía de entrevista a personas empresarias de la micro, pequeña y mediana empresa	133
Anexo 3.	Directorio de actores institucionales identificados en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador.	133
Anexo 4.	Directorio de actores de la MIPYME identificados en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador.	133
Anexo 5.	Formulario en línea “Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal”	133
Anexo 6.	Presentación en Power Point “resultados sondeo situacional y propuestas de reactivación económica del municipio de La Palma”	133
Anexo 7.	Presentación en Power Point “resultados sondeo situacional y propuestas de reactivación económica del municipio de Metapán”	133
Anexo 8.	Presentación en Power Point “resultados sondeo situacional y propuestas de reactivación económica del municipio de San Antonio Pajonal”	133



Anexo 9. Lista de participantes en taller de devolución de resultados del sondeo situacional de las MIPYMES y presentación de propuestas de reactivación económica, municipio de La Palma 133

Anexo 10. Lista de participantes en taller de devolución de resultados del sondeo situacional de las MIPYMES y presentación de propuestas de reactivación económica, municipio de Metapán. 133

Anexo 11. Lista de participantes en taller de consulta con artesanos de La Palma..... 133



Lista de siglas

ACACI: Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santa Ana

ACACYPAC: Cooperativa Financiera "PROGRESO"

ACOCOMET: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo Comunal de Metapán

ASOHORES: Asociación de Hoteleros y Restauranteros de la zona norte de Chalatenango

BANDESAL: Banco Nacional de Desarrollo

BCR: Banco Central de Reserva

CAC: Consejo Agropecuario Centroamericano

CAT: Centro de Atención de Turistas

CDMYPE: Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas

CEDART: Centro de Desarrollo del Arte

CENPROMYPE: Centro Regional de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

CENTA: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y El Caribe

CONAMYPE: Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa

CTPT: Comisión Trinacional Plan Trifinio

DIGESTYC: Dirección General de Estadísticas y Censos

FEDECACES: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador

FIREMPRESA: Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas

FONDEPRO: Fondo de Desarrollo Productivo

GOES: Gobierno de El Salvador

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

LACAP: Ley de Contrataciones y Adquisiciones de la Administración Pública

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MARN: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

MICULTURA: Ministerio de Cultura

MINEC: Ministerio de Economía

MIPYME: Micro, pequeña y mediana empresa

MYPE: Micro y Pequeña Empresa

MITUR: Ministerio de Turismo

PROESA: Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador

PTA: Parque Tecnológico Agroindustrial



SICA: Sistema de Integración Centro Americana

1. Introducción

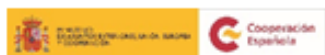
En el presente documento se presenta el informe final con el conjunto de los resultados de la consultoría “Elaboración de un sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios fronterizos de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador.”

El proceso de trabajo inició con una fase preparatoria de conversaciones con informantes claves para mapear los actores más relevantes a tomar en cuenta en el sondeo, y de ubicación con respecto a las dinámicas económicas de los tres territorios, permitiendo la priorización de los encadenamientos productivos más importantes con la participación de MIPYMES. En esta etapa inicial, también se recolectó documentación existente de diagnóstico y planificación del desarrollo de los tres municipios y los territorios más amplios a los cuales pertenece, para tomar en cuenta sus problemáticas apuestas centrales para el desarrollo económico territorial, en la priorización de los encadenamientos a analizar y la definición de propuestas para la reactivación y dinamización innovadora del tejido de MIPYMES.

Se presentan los resultados del levantamiento de nueva evidencia sobre los impactos de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID19 sobre el tejido de las MIPYMES y las estrategias tomadas para mitigar su impacto y aprovechar oportunidades para seguir con su desarrollo empresarial, en las poblaciones de los tres municipios fronterizos de interés, así como la identificación de sus necesidades de apoyo para emprender estrategias de reactivación y dinamización innovadora de sus operaciones, colaborando entre sí, bajo la lógica de cadenas de valor, inclusivas y sostenibles.

La evidencia recolectada fue sistematizada y discutida analíticamente para sacar hallazgos y llegar a conclusiones de la investigación de sondeo, así como elaborar propuestas factibles de implementar; tomando en cuenta el análisis del alcance de las capacidades de resiliencia económica y proactiva demostrada, así como la respuesta de los sistemas de MIPYMES y de apoyo a los mismos de cada territorio. Los resultados preliminares del trabajo del equipo multidisciplinario de consultores expertos fueron presentados, validados y enriquecidos a través de talleres de diálogos de saberes con los principales actores entrevistados en el sondeo.

Las propuestas resultantes del sondeo y del proceso de validación se presentan en un capítulo específico, así como conclusiones y recomendaciones a CAC – CENPROMYPE para tomar en consideración a la hora de impulsar acciones orientadas a la reactivación y dinamización económica de las MIPYMES de los municipios fronterizos.



2. Generalidades y metodología de trabajo

2.1. Objetivo de la consultoría

Contar con el sondeo situacional de los efectos de las medidas de mitigación del COVID19 en el sector MIPYME en los territorios focales del Programa; y las propuestas de acciones a desarrollar para la reactivación económica de la MIPYME post COVID- 19, así como propuestas de acciones de comunicación y de visibilidad sobre la implementación del Fondo Regional, además, de la identificación de instancias de apoyo a la MIPYME incluyendo los sectores y encadenamientos productivos para la MIPYME con énfasis en aquellas actividades económicas más afectadas durante la pandemia y en los encadenamientos productivos más dinámicos en los tres municipios con participación de la MIPYME.

2.2. Enfoque metodológico utilizado para el sondeo.

Para el cumplimiento del objetivo y la construcción de los productos esperados del trabajo se realizó una investigación, sustentada en una óptima combinación de técnicas e instrumentos de revisión documental y cuantitativa de entrevistas y talleres de diálogo participativo, realizados tanto presenciales en los territorios, como por medios virtuales, mediante aproximaciones sucesivas, triangulando entre diversas fuentes de evidencia, con prioridad en la realización de entrevistas a profundidad, cara a cara, con los actores principales, concedores y protagonistas de los procesos en marcha en los tres territorios.

Las técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos utilizadas fueron:

- i) Entrevistas exploratorias con informantes claves concedores de los territorios, para la elaboración inicial del mapeo de los actores a ser entrevistados y a través de los cuales se espera distribuir la encuesta en línea.
- ii) Entrevistas con guías semi-estructuradas con una muestra intencionada de personas referentes de las MIPYMES seleccionadas de los tres territorios, a quienes se visitó directamente a sus negocios. Con ellas se exploró el impacto de la crisis desatada por el COVID-19, su potencial de dinamización de la economía territorial y propuesta para su fortalecimiento.
Para la selección se tomó en consideración a empresas más dinámicas que articulan a otros como proveedores y clientes, y también por su conocimiento de las dinámicas de los encadenamientos productivos priorizados, más allá de las operaciones de sus propias empresas.
- iii) Entrevistas, con guías semi-estructuradas, con una muestra intencionada de personas referentes de diferentes tipos de instituciones públicas y privadas de apoyo a las MIPYMES y al desarrollo económico territorial, con trabajo en los tres municipios. Para la selección de las instituciones se consideró a las principales instituciones que prestan servicios de desarrollo y financiamiento empresarial orientada a las MIPYMES y que son potenciales aliados del CAC y CENPROMYPE en



- implementar la estrategia de reactivación económica. En el caso de las municipalidades se logró platicar con los 3 alcaldes entrantes, y uno saliente (La Palma).
- iv) Una encuesta en línea con una muestra más amplia de 71 MIPYMES: 21 de La Palma, 8 de Metapán y 42 de San Antonio Pajonal representativa del tejido empresarial de los tres municipios.
 - v) Canalización de las encuestas a las personas referentes de las MIPYMES por medio de instituciones reconocidas y con presencia en los municipios
 - vi) Talleres de diálogo, facilitados por el equipo consultor, con la participación de los actores claves que fueron entrevistados previamente. Los talleres tuvieron el objetivo de validar y enriquecer los hallazgos del sondeo y las propuestas, con una lógica de facilitar la reflexión crítica, la co – generación de conocimiento y aprendizaje conjunto.
 - vii) Revisión del marco relevante de las estadísticas más recientes disponibles a escala municipal, documentos de diagnóstico y planificación del desarrollo económico territorial, así como otros relevantes sobre las medidas implementadas contra el COVID-19 en el territorio y el estado de la economía territorial.
 - viii) Sistematización de los resultados de las entrevistas realizadas a las personas referentes de las MIPYME y las organizaciones de apoyo, memorias de los talleres, informe analítico de los resultados del sondeo en línea.
 - ix) Un mapeo analítico de los actores en función de su rol actual y potencial en la estrategia de reactivación económica de las cadenas de valor a construir.

Población objeto y muestra

La población objeto del proceso del sondeo fueron personas referentes de instituciones de apoyo a las MIPYMES y el desarrollo económico territorial en los tres municipios priorizados, así como de las MIPYMES identificadas como más representativas de las cadenas productivas priorizadas de cada municipio.

La muestra fue intencional con base en un mapeo inicial y progresivo de las personas claves con mayor conocimiento e incidencia en los procesos de desarrollo económico territorial.

2.3. Resultados logrados y actividades realizadas

A continuación, se precisa los resultados intermedios logrados, las actividades realizadas para lograr estos resultados esperados, las técnicas metodológicas utilizadas para levantar la información y la forma en que fue procesada para llegar a los hallazgos y conclusiones que fundamentaron la elaboración de la propuesta. También, como la propuesta preliminar fue validada y discutida para profundizar en elementos esenciales de la misma, en especial consideraciones de una estrategia de implementación.

RE1. Mapeo realizado de actores claves dinamizadores del tejido empresarial de MIPYMES e instancias gubernamentales y no gubernamentales de apoyo al desarrollo empresarial de MIPYMES y el desarrollo económico territorial (DET).



Actividades realizadas:

El proceso inició con la elaboración de un listado preliminar de diferentes tipos de actores claves de apoyo al tejido empresarial y DET, y también MIPYMES dinámicas, en cada uno de los municipios con información de contacto. Este listado fue completado a lo largo del trabajo realizado y es presentado en los Anexos 3 y 4 como base de datos con la información de contacto de todas las personas con quienes se realizó comunicación significativa durante la realización del trabajo.

Con base en este listado inicial, se realizaron conversaciones con actores claves en cada territorio por medio virtual para: i) comunicar la naturaleza del sondeo a realizar y recibir retroalimentación, ii) conocer de dinámicas similares de sondeo/diagnóstico realizados o en marcha en los territorios que sean de utilidad para el presente sondeo, iii) identificar las cadenas productivas (con sus respectivos actores y actividades económicas) que representan las principales apuestas de desarrollo económico territorial, las actividades económicas más importantes de la economía territorial para la seguridad alimentaria, generación de ingresos y empleos para la población, las actividades que han sido más impactadas negativamente y también las que ofrecen mayor potencialidad de reactivación y dinamización de las economías territoriales, y iv) conocer las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante. Implementación de los decretos de restricción en movilidad, etc. en los municipios. Sistematización de resultados de entrevista.

Con base en la evidencia documental y de las conversaciones iniciales que logramos realizar se realizó una reunión de equipo consultor para: i) Analizar la evidencia inicial, establecer criterios y priorizar las cadenas productivas a investigar con mayor profundidad en el sondeo, ii) Identificar actores claves dinamizadores del tejido empresarial e instancias gubernamentales y no gubernamentales de apoyo al desarrollo empresarial de MIPYMES y el desarrollo económico territorial en general para entrevistar en los tres municipios.

El proceso continuó, por un lado, estableciendo comunicación con personas claves para programar entrevistas por medio virtual o presenciales en trabajo de campo en cada municipio, y por otro lado, elaborando el documento de mapeo de actores, integrando información del sondeo inicial con las entrevistas a mayor profundidad posteriormente.

RE2. Elaborada una caracterización socio – económica de los tres municipios, de sus principales potencialidades y problemas relacionados con el desarrollo económico territorial, así como sus apuestas para la dinamización de las economías de cada municipio y los territorios más amplios (asociaciones de municipios) de los cuales forman parte.

Actividades realizadas

Para la elaboración de la caracterización, se buscó identificar y recolectar fuentes de información documental de diagnósticos, planes de desarrollo territorial y estadísticas de fuentes oficiales, necesarias para la caracterización. La principal fuente utilizada para caracterizar el tejido económico de cada municipio fue una base de datos del Directorio Empresarial 2015 proporcionado por la OIR de DIGESTYC, siendo estos los más recientes disponibles. Adicionalmente, se documentaron a través de fuentes documentales disponibles las medidas nacionales de mitigación al COVID19 aplicables a los territorios. Esta evidencia fue procesada para realizar la caracterización socio-económica sintética de cada municipio.



RE3. Realizadas entrevistas de sondeo a una muestra intencionada de personas claves referentes de las instancias gubernamentales y no gubernamentales más importantes de apoyo al desarrollo empresarial de MIPYMES y el desarrollo económico territorial en general para: i) caracterizar las dinámicas de desarrollo económico territorial y específicamente las de las cadenas productivas priorizadas previo a la crisis de la pandemia COVID19, ii), por cadena priorizada, el alcance del impacto en las operaciones productivas, comerciales, empleos e ingresos por cada tipo de actividad, iii) las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales y iv) los apoyos y estrategias que serían más adecuadas para la reactivación y dinamización del encadenamiento.

RE4. Realizadas entrevistas de sondeo a una muestra intencionada de los actores del tejido MIPYME clasificados por tamaño de empresa y cadenas priorizadas en cada municipio, para i) conocer origen de sus iniciativas empresariales, el estado de sus operaciones previo a la crisis de la pandemia del COVID19, en el marco del encadenamiento (macro y micro) de la cual forma parte, ii) el alcance del impacto de la crisis del COVID19 en sus operaciones productivas, comerciales, empleos e ingresos, y también en las otras actividades del encadenamiento, iii) las estrategias planeadas y acciones realizadas por su empresa para mitigar impactos negativos y aprovechar oportunidades para mantener los ingresos y empleos, también por otros actores del encadenamiento, y iv) los apoyos que requieren y las estrategias que serían más adecuada para la reactivación y dinamización de su empresa y el encadenamiento.

Actividades realizadas para lograr RE4 y RE5

Cómo base fundamental de evidencia para la elaboración del capítulo de sondeo y las propuestas se diseñó una guía de entrevistas para referentes de las instancias gubernamentales y no gubernamentales y una guía para los actores del tejido MIPYME.

Posteriormente, utilizando las guías mencionadas, se realizó un conjunto importante de entrevistas con personas referentes de MIPYMES de las cadenas priorizadas y también con referentes de las instancias de apoyo a MIPYMES; solicitando permiso formalmente para grabar la entrevista en todos los casos. El contenido de las entrevistas fue sistematizado en notas tomadas sobre la marcha de las mismas y también en la mayor parte de los casos se realizaron transcripciones de los audios, como base de evidencia fundamental para el documento actual.

RE5. Realizada una encuesta en línea a las MIPYMES usuarias de servicios de apoyo empresarial y financieros en los tres territorios para reforzar con datos la información cualitativa resultante de las entrevistas.

Actividades realizadas:

Se realizó un diseño preliminar de encuesta en línea utilizando formularios de Google. Con la encuesta aprobada se negoció su distribución a través de diferentes instancias, asociaciones empresariales y también prestadoras de servicios financieros y de apoyo empresarial con presencia en los municipios, las cuales cuentan con bases de datos de las MIPYMES que apoyan. Los resultados de la encuesta electrónica fueron sistematizados y son presentados en gráficas y tablas con análisis descriptivo en el apartado 4.6 de este informe.



RE6. Elaborado una presentación PPT del sondeo (diagnóstico rápido) situacional del tejido de las MIPYMEs por cada municipio, para revelar i) el impacto general y específico de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID 19 en las actividades empresariales de las MIPYMEs integradas en las cadenas productivas priorizadas por cada municipio, ii) las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales y iv) los apoyos que requieren y la estrategia propicia para activar potencial económico y capacidad de resiliencia.

RE7. Formuladas propuestas iniciales de acciones para la recuperación económica de la MIPYME de los encadenamientos priorizados de los municipios, que incluya la identificación de fuentes de financiamiento y apoyo técnico presente en los territorios.

Actividades realizadas para RE6 y RE7

Las presentaciones sintéticas de resultados de los sondeos en cada municipio y las propuestas preliminares fueron elaboradas por el equipo con base en el conocimiento generado a través del trabajo de campo realizado, en especial las entrevistas a profundidad con los actores. Fueron enfocadas en los hallazgos más relevantes sobre la situación de los diferentes encadenamientos previo a la crisis del COVID-19, los impactos de la misma en las MIPYMEs y las estrategias que estaban utilizando para resistir y salir adelante de la crisis, así como las propuestas que cada actor formulaba respecto a las mejores estrategias para salir de la crisis y aprovechar las nuevas oportunidades emergentes en la nueva realidad de sus territorios. Las presentaciones son incluidas como anexos N° 7, 8 y 9 del Informe.

RE8. Facilitados dos talleres presenciales de diálogo de saberes (La Palma y Metapán) y una reunión virtual (San Antonio Pajonal) con actores claves empresariales y de apoyo a las MIPYMEs para i) compartir hallazgos del sondeo sobre el alcance del impacto de la crisis COVID19 y las acciones en marcha para mitigar estos impactos y aprovechar oportunidades, ii) discutir las propuestas preliminares de estrategias de reactivación y dinamización del desarrollo económico territorial en los tres municipios, e iii) identificar metas estratégicas y priorizar acciones a realizar en el corto y mediano plazo para la reactivación y dinamización económica.

Actividades realizadas

Se realizaron dos talleres presenciales con actores claves uno en La Palma y otro en Metapán, logrando una buena convocatoria, tanto de personas referentes del tejido diverso de MIPYMEs, como de los dos gobiernos municipales electos, y actores públicos y privados de apoyo a las MIPYMEs. Los resultados de los talleres fueron sistematizados en notas tomadas sobre la marcha de las mismas.

RE9. Elaborado y presentado el Informe Final de la consultoría, con los resultados del sondeo situacional de los efectos de las medidas de mitigación del COVID-19 en el sector MIPYME en los territorios focales del Programa; así como las propuestas de acciones a desarrollar para la reactivación económica de la MIPYME post COVID-19 y propuestas acciones de comunicación y de visibilidad sobre la implementación del Fondo Regional, además, de la identificación de instancias de apoyo a la MIPYME incluyendo los sectores y encadenamientos productivos para la MIPYME con énfasis en aquellas actividades económicas más afectadas durante la pandemia y en los encadenamientos productivos con participación de la MIPYME.

Actividades realizadas

Para la elaboración del informe final, siguiendo en lo posible la propuesta inicialmente proporcionada, se integraron los insumos de los diferentes informes técnicos preliminares reflejados en los resultados anteriores. Los resultados de este trabajo son presentados a continuación en lo demás del informe final. En la siguiente sección se precisa la metodología utilizada.

2.4. Alcance: en tiempo y geográfico.

El trabajo se realizó en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador. La duración del mismo fue de un total de 30 días calendario a partir de la orden de inicio, a través de una combinación óptima de comunicación virtual y trabajo de campo para encuentros presenciales con los actores claves. Para el trabajo de campo, se garantizó el cumplimiento estricto de los protocolos de seguridad o bioseguridad para la protección del equipo consultor y las personas participantes en las entrevistas y talleres.

Imagen 1. Participantes en el taller de presentación de resultados del sondeo y propuestas de reactivación económica en La Palma



Imagen 2. Participantes en el taller de presentación de resultados del sondeo y propuestas de reactivación económica en Metapán



Imagen 3. Jornada virtual de validación de resultados de sondeo y propuestas de reactivación económica con Alcalde y técnicos del municipio de San Antonio Pajonal.





3. Mapeo y directorio de actores locales

Con el objetivo de identificar los actores clave que contribuyen a dinamizar el tejido empresarial de MIPYMES en los municipios transfronterizos de Metapán, San Antonio Pajonal y La Palma, El Salvador, se desarrolla a continuación el Mapeo de Actores.

El mapeo de actores permite identificar personas y grupos que participan en las interacciones sociales en un Territorio, estableciendo intereses, recursos y estrategias para la toma de decisión y acción (Silva 2016). Para este caso se caracterizaron los actores de cada municipio en base a su nivel de incidencia en el Territorio, interés en las principales cadenas productivas y potencial para el desarrollo de alianzas con el objetivo de impulsar las propuestas que se establecen en el presente sondeo.

En el Territorio Trifinio El Salvador y específicamente en los municipios priorizados La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal la presencia de actores territoriales e instituciones gubernamentales y no gubernamentales es significativa, destacando como actores relevantes instituciones como las Asociaciones de Municipios, CDMYPES, CAT – MITUR, CENTA con sus agencias de extensión agrícola, la Comisión Trinacional del Plan Trifinio con sus oficinas en La Palma y Metapán, el SICA como organismo regional de Cooperación y apoyo al desarrollo de los países de Centroamérica.

A continuación, se identifican los actores del Municipio de La Palma:

- Alcaldía Municipal de La Palma
- Centro de Amigos del Turista La Palma (CAT– La Palma)
- Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas CDMYPE – CAYAGUANCA
- Centro de Desarrollo Artesanal CEDART La Palma
- Asociación de Municipios Cayaguana
- Asociaciones de Turismo (ASOHORES - Ruta Fresca)
- MYPIMES y Cooperativas productores de hortalizas, frutas, café
- Proveedores de insumos para la producción
- Talleres y comercializadores de artesanías
- Restaurantes, Hoteles, Tour Operadores
- Servicios Financieros (Banca privada, Cajas de Crédito)
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR)
- Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC)
- ONG'S Internacionales (CLUSA, PLAN Internacional)
- Comisión Trinacional del Plan Trifinio CTPT – Oficina La Palma
- Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa (MTFRL)
- Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)

En la siguiente imagen se especifican los actores públicos y privados que tienen presencia en el Municipio de La Palma, en base a su nivel de acción e incidencia en el Territorio.

Imagen 4. Mapa de actores públicos y privados en el municipio La Palma



Fuente: Elaboración propia

También es importante conocer el rol que cada uno de estos actores públicos y privados realizan en el Territorio y que contribuyen al fortalecimiento y apoyo de las MIPYMES, así como la articulación y vinculación con las cadenas y sectores priorizados en este sondeo.

Tabla 1. Actores y roles en el municipio de La Palma

Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
Local Regional	Alcaldía Municipal de La Palma	Gobierno Local Desarrollo de proyectos para beneficio de los habitantes y comunidades de La Palma
	ASOHORES (Asociación de Hoteleros y Restauranteros de la Zona Norte de Chalatenango)	Plataforma de coordinación con las empresas de turismo de la Zona Norte de Chalatenango Promoción de los atractivos Turísticos de la Ruta Fresca y la oferta turística de sus socios
	CAT – La Palma	Atención al Turista que visita el Municipio de La Palma. Oficina de CORSATUR
	CEDART La Palma	Atención al sector artesanal, asistencia técnica, apoyo para ferias y asociatividad

Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
	CDMYPE CAYAGUANCA	Asistencia Técnica Empresarial Asesoría Empresarial, Empresariedad Femenina para MYPES y Cooperativas de los Municipios asociados a Cayaguanca.
	Asociación de Municipios Cayaguanca	Apoyo técnico en gestión territorial, planificación estratégica, gestión de proyectos para las Municipalidades de La Palma, Citala, San Fernando, Dulce Nombre de María San Ignacio, Nueva Concepción, La Reina, Tejutla y Agua Caliente del Departamento de Chalatenango, El Salvador.
	Restaurantes, Hoteles, Tour Operadores	Micro y pequeñas empresas que brindan servicios turísticos en el Municipio de La Palma
	Talleres y comercializadores de artesanías	Producción y comercialización artesanal característica del Municipio
	Servicios financieros (Banca privada y Cajas de Crédito)	Gestiones financieras orientadas a personas naturales y MIPYMES, financiamiento para comerciantes, emprendedores y MYPES.
Nacional	CONAMYPE	Asesoría y orientación empresarial para emprendedores y MYPES Estrategia “Un Pueblo Un Producto” Emprendimientos Dinámicos, Emprendimientos por Oportunidad, Empresariedad Femenina Asistencia técnica en aspectos legales
	MITUR	Promoción y proyección turística de El Salvador Plan Nacional de Turismo 2030 Feria Pueblos Vivos Corporación Salvadoreña de Turismo Marca destino: El Salvador
	MAG	Formalización y legalización de Asociaciones Agropecuarias a nivel nacional Programa de entrega de paquetes agrícolas Sanidad vegetal y animal
	MINEC	Fomento a la inversión productiva de PYMES

Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
		<p>Vinculación a servicios financieros, técnicos y empresariales</p> <p>Fondo de Desarrollo Productivo</p> <p>Ventanilla de Reapertura Económica</p>
	BANDESAL	<p>Fideicomiso para la recuperación económica de las empresas salvadoreñas – Firempresa</p> <p>Programa de financiamiento productivo para empresarios y empresas del sector informal</p> <p>Programa de otorgamiento de créditos destinado al sector formal</p>
Internacional Cooperación	Plan Trifinio CTPT – Oficina La Palma	Oficina Territorial de El Salvador, asistencia técnica en medioambiente, agroecología, bosques y cuencas, seguridad alimentaria
	SICA	Proyectos de fomento al Desarrollo Económico Prevención Social de la violencia
	CLUSA	Apoyo y asistencia técnica a pequeños productores agrícolas orgánicos de la zona alta de La Palma Fortalecimiento asociativo, comercialización
	PLAN Internacional	Proyectos para generar mejores condiciones para jóvenes y mujeres en el municipio de La Palma Apoyo de iniciativas productivas y emprendimientos de la actividad agrícola con enfoque de género, resiliencia, fortalecimiento de capacidades para la competitividad y el emprendimiento de jóvenes y mujeres,
	MTFRL	Políticas públicas locales transfronterizas Fortalecimiento de la gestión pública local, municipal y mancomunada, Cooperación Transfronteriza. Aguas compartidas, Territorio Indivisible, Hambre Cero, Bosques para siempre, Desarrollo Económico Territorial Inclusivo.

A continuación, se identifican los actores del Municipio de Metapán

- Alcaldía Municipal de Metapán
- Asociación de Turismo Patas Blancas
- Asociación de Municipios Trifinio
- HOLCIM
- ONG'S (Fundación Holcim, TECHO)
- MYPIMES y Cooperativas productores de Lácteos
- MYPIMES y Cooperativas productoras de Cal
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)
- Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales (MARN)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR)
- Comisión Trinacional del Plan Trifinio CTPT – Oficina Metapán
- Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)
- Restaurantes, Hoteles, Tour Operadores
- Servicios Financieros (Banca privada, Cajas de Crédito)
- Parque eólico Ventus

En la siguiente imagen se especifican los actores públicos y privados que tienen presencia en el Municipio de Metapán, en base a su nivel de acción e incidencia en el Territorio.

Imagen 5. Mapa de actores públicos y privados en el municipio Metapán



Fuente: Elaboración propia



Así mismo se comparte el rol de cada uno de estos actores en la dinámica territorial del Municipio de Metapán, para identificar el potencial de alianzas y contribuir al fortalecimiento y apoyo de las MIPYMES en la reactivación económica, sustentando la articulación y vinculación con las cadenas priorizadas en los resultados del sondeo.

Tabla 2. Actores y roles en el municipio de Metapán

Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
Local Regional	Alcaldía Municipal de Metapán	Gobierno Local Desarrollo y gestión de proyectos para beneficio de los habitantes y comunidades de Metapán Centro Municipal de atención y formación integral: Talleres de formación, Unidad de La Mujer, Unidad de La Niñez y Adolescencia, Bolsa de empleo local. Academia Municipal de Computación Academia Municipal de Inglés
	Asociación de Turismo Patas Blancas	Apoyo y promoción del turismo en Metapán Asociatividad de 20 empresas turísticas del Municipio. Desarrollo del turismo por medio del ecoturismo y la ganadería.
	Asociación de Municipios Trifinio	Apoyo técnico planificación estratégica, gestión de proyectos para las Municipalidades de Metapán, San Antonio Pajonal, Candelaria de La Frontera, Masahuat, Santa Rosa Guachipilín, Texistepeque y Santiago de La Frontera El Salvador.
	Fundación Holcim	Programas de Responsabilidad Social de la empresa cementera Holcim, están orientados a: Educación, Salud, Medioambiente, Desarrollo Local y Relacionamiento Comunitario.
	CENTA Metapán	Extensión agrícola para productores agropecuarios de Metapán
	Restaurantes, Hoteles, Tour Operadores	Micro y pequeñas empresas que brindan servicios turísticos en el Municipio de Metapán



Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
	Servicios financieros (Banca privada y Cajas de Crédito)	Gestiones financieras orientadas a personas naturales y MIPYMES, financiamiento para comerciantes, emprendedores y MYPES de Metapán.
	MIPYMES y Cooperativas productoras de Lácteos	Empresas privadas dedicadas al procesamiento de lácteos. LACMESA y Lácteos Morataya son las más representativas en el Municipio de Metapán.
	MIPYMES y Cooperativas productoras de Cal	Empresas dedicadas a la producción y comercialización de cal viva e hidratada. ACOOPCALMET de R.L. es la Cooperativa de productores de cal, organización para la comercialización del producto.
	Parque Eólico Ventus	Asocio publico privado desarrollado con el objetivo de inyectar energía a la red eléctrica de El Salvador. Ha generado más de 1,300 empleos e ingresos para familias del municipio de Metapán durante su fase de construcción.
Nacional	CONAMYPE	Asesoría y orientación empresarial para emprendedores y MYPES Estrategia “Un Pueblo Un Producto” Emprendimientos Dinámicos, Emprendimientos por Oportunidad, Empresarialidad Femenina Asistencia técnica en aspectos legales
	MITUR	Promoción y proyección turística de El Salvador Plan Nacional de Turismo 2030 Feria Pueblos Vivos Corporación Salvadoreña de Turismo Marca destino: El Salvador
	MAG	Formalización y legalización de Asociaciones Agropecuarias a nivel nacional Programa de entrega de paquetes agrícolas Sanidad vegetal y animal
	MARN	Apoyo a la conservación de recursos naturales y medioambiente Campaña de limpieza en el humedal de Guija Parque Nacional Montecristo Parque Nacional San Diego La Barra
	BANDESAL	Fideicomiso para la recuperación económica de las empresas salvadoreñas – Firempresa

Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
		Programa de financiamiento productivo para empresarios y empresas del sector informal Programa de otorgamiento de créditos destinado al sector formal (orientado a capital de trabajo)
	TECHO	Programa de construcción de vivienda solidaria para comunidades de Metapán
	HOLCIM	Empresa dedicada a la producción y comercialización de Cemento Programa de Responsabilidad Social Empresarial en las comunidades de Metapán aledañas a las plantas de producción.
	INSAFORP	Programa Formación Comunitaria Virtual en alianza con Holcim. Desarrollo de habilidades de informática e inglés para jóvenes
Internacional Cooperación	Plan Trifinio Metapán	CTPT – Oficina Territorial de Santa Ana El Salvador, asistencia técnica en medioambiente, agroecología, bosques y cuencas, seguridad alimentaria
	SICA	Proyectos de fomento al Desarrollo Económico Prevención Social de la violencia
	JICA	Movimiento OVOP – Financiamiento para estrategia “Un Pueblo, Un Producto” Apoyo de asistencia con voluntarios y expertos

A continuación, se identifican los actores del Municipio de San Antonio Pajonal

- Alcaldía Municipal de Pajonal
- Asociación de Municipios Trifinio
- ADESCOS
- CDMYPE UNICAES
- MIPYMES y Cooperativas
- Restaurantes
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)
- Servicios Financieros (Banca privada, Cajas de Crédito)
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

- Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR)
- Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN)
- ONG – Unidos San Antonio Pajonal
- Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT)
- Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)
- Mancomunidad Trinacional Fronteriza del Rio Lempa (MTFRL)

En la siguiente imagen se clasifican los actores públicos y privados que tienen presencia en el Municipio de San Antonio Pajonal, en base a su nivel de acción e incidencia en el Territorio.

Imagen 6. Mapa de actores públicos y privados en el municipio San Antonio Pajonal



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detalla el rol que cada uno de estos actores públicos y privados realizan en el Territorio, aportando en el fortalecimiento y apoyo de las MIPYMES, así como la articulación y vinculación con las cadenas priorizadas en este sondeo.

Tabla 3. Actores y roles en el municipio de San Antonio Pajonal

Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
Local Regional	Alcaldía Municipal de San Antonio Pajonal	Gobierno Local Desarrollo y gestión de proyectos para beneficio de los habitantes y comunidades de San Antonio

Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
		Pajonal. La proyección de la Municipalidad es apostarle a desarrollar el Turismo en la zona.
	Asociación de Municipios Trifinio	Apoyo técnico planificación estratégica, gestión de proyectos para las Municipalidades de Metapán, San Antonio Pajonal, Candelaria de La Frontera, Masahuat, Santa Rosa Guachipilín, Texistepeque y Santiago de La Frontera El Salvador.
	CENTA	Desde la agencia del CENTA en Candelaria de La Frontera se atiende a los productores de San Antonio Pajonal, con entrega de semilla mejorada y seguimiento al manejo agronómico de los cultivos.
	CDMYPE UNICAES	Asistencia Técnica Empresarial Asesoría Empresarial, Empresarialidad Femenina, Asesoría Financiera para emprendimientos y MYPES.
	Servicios financieros (Banca privada y Cajas de Crédito)	Gestiones financieras orientadas a personas naturales y MIPYMES, financiamiento para comerciantes, emprendedores y MYPES de San Antonio Pajonal. Caja de Crédito ACACI de R.L FEDECACES
	MIPYMES y Cooperativas	Empresas privadas dedicadas al Comercio, Agrosericios, Transporte de carga son las más representativas en el Municipio de Pajonal
Nacional	CONAMYPE	Asesoría y orientación empresarial para emprendedores y MYPES Emprendimientos Dinámicos, Emprendimientos por Oportunidad, Empresarialidad Femenina Asistencia técnica en aspectos legales
	MITUR	Promoción y proyección turística de El Salvador Plan Nacional de Turismo 2030 Feria Pueblos Vivos Corporación Salvadoreña de Turismo Marca destino: El Salvador
	MAG	Formalización y legalización de Asociaciones Agropecuarias a nivel nacional Programa de entrega de paquetes agrícolas Sanidad vegetal y animal



Nivel de Acción e incidencia en el Municipio	Actores públicos y privados	Rol
	CONASAN	Comité Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional COMUSAN San Antonio Pajonal
	BANDESAL	Fideicomiso para la recuperación económica de las empresas salvadoreñas – Firempresa Programa de financiamiento productivo para empresarios y empresas del sector informal
Internacional Cooperación	Plan Trifinio CTPT	Oficina Territorial de Santa Ana El Salvador, asistencia técnica en medioambiente, agroecología, bosques y cuencas, seguridad alimentaria
	SICA	Proyectos de fomento al Desarrollo Económico Prevención Social de la violencia
	MTFRL	Políticas públicas locales transfronterizas Fortalecimiento de la gestión pública local, municipal y mancomunada, Cooperación Transfronteriza. Aguas compartidas, Territorio Indivisible, Hambre Cero, Bosques para siempre, Desarrollo Económico Territorial Inclusivo.



Tabla 4. Directorio de instituciones de apoyo a las MIPYMEs de los municipios La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador

Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios fronterizos de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador.
 MAPEO DE ACTORES CLAVE- ORGANIZACIONES DE APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO
 TENOJI CONSULTORES

No.	Institución	Nombre de la persona	Cargo	Correo electrónico	Teléfono	Dirección	Municipio
1	Alcaldía de La Palma	Mario Adolfo Urbina	Alcalde Municipal (Periodo 2018 - 2021)	murbina@alcaldialapalma.gob.sv	7680-4797	Barrio el centro, frente al parque central, La Palma, Chalatenango	La Palma
2	Municipalidad La Palma	Alexander Méndez	Síndico electo (Periodo 2021 -2024)		7085 9227	Barrio el centro, frente al parque central, La Palma, Chalatenango	La Palma
3	Municipalidad La Palma	Maribel Escobar	Alcaldesa electa (Periodo 2021 -2024)		7457 1551	Barrio el centro, frente al parque central, La Palma, Chalatenango	La Palma
4	CTPT (Plan Trifinio)	Omar Alias	Coordinador oficina Territorial La Palma	omaralias@yahoo.com	2305-2943 7101-6781	km 92 .carretera Troncal de Norte	La Palma
5	CDMYPE - CAYAGUANCA Asociación de Municipios CAYAGUANCA	Salvador Mejía	Gerente	salvador.mejiavalente@gmail.com	2352 - 9073 2352 - 9111	Barrio El Centro (Final Calle Municipal), 503-San Ignacio. Chalatenango	La Palma
6	Centro Regional CONAMYPE, Chalatenango	Norma Rivas	Jefa	nrivas@conamype.gob.sv	2592-9082 2592-9083 7074-7041	Centro comercial Don Yon, Local 42-47, carretera Troncal del Norte, kilómetro 48 ½ caserío El Coyolito, Municipio de Tejutla, Chalatenango	La Palma
7	CAT - La Palma	Blanca Dubón	Técnica	b.dubon@corsatur.gob.sv	2335 9076 7604-5312	Za. Av. Nte. Barrio El Centro, frente a Parque Central, La Palma	La Palma
8	CEDART, La Palma	Manuel Enrique Castro	Jefe	mcastro@conamype.gob.sv	2592-9015 7074-7046	Local anexo a Ludoteca Naves. La Palma	La Palma
9	Plan Internacional	Lic. Francisco Lima	Asesor Nacional Seguridad Económica Juvenil	francisco.lima@plan-international.org	7477-2973	Boulevard del Hipodromo No. 671, Colonia San Benito, San Salvador El Salvador	La Palma
10	Centro de Alternativas Agroecológicas REDAPRODARE	José Rodolfo Ruiz Hernández	Responsable de Comercialización	ventashioamigo@gmail.com	7682-5074	Caserío El Molino, Cantón El Gramal, La Palma	La Palma
11	Asociación de Hoteleros y Restauranteros de la Zona Norte de El Salvador - ASOHORES	Salvador Zepeda	Vicepresidente		7553-1301	Casco urbano del Municipio de La Palma, Chalatenango	La Palma
12	ACACYPAC de R.L.	Licenciada Margarita Portillo	Gerente	acacypac@fedecaes.com	7039 -2710	Agencia La Palma, Chalatenango	La Palma
13	CONAMYPE Santa Ana	Jorge Morales	Técnico Desarrollo Económico Territorial	jmorales@conamype.gob.sv	7092-7350 2592-9093 2592-9094	9a Calle Oriente, entre avenida Independencia y 3a avenida Sur #7, Santa Ana	Metapan
14	CONAMYPE, Santa Ana	Licda. Merlín Munguía	Técnica de emprendimientos	mmunguia@conamype.gob.sv	7847 3524	9a Calle Oriente, entre avenida Independencia y 3a avenida Sur #7, Santa Ana	Metapan y San Antonio Pajonal
15	Asociación de Turismo Patas Blancas, Metapán	José Antonio Henríquez	Presidente	patasblancasmetapan@gmail.com	7679- 5120 7915 -0077	Plaza Constitución, Local #2, Parque Central, Metapan	Metapan
16	Asociación de Turismo Patas Blancas, Metapán	Patricia Jiménez	Secretaria		7513 0551		
17	Alcaldía Municipal de Metapán	Claudia Orellana	Enlace Tecnico - Unidad Municipal de la Mujer	claudia.vanira.eg@gmail.com	7602- 4851	Avenida Benjamín Estrada Valiente 1ra. Calle Poniente, Barrio San Pedro, Metapán, Santa Ana	Metapan
18	Alcaldía Municipal de Metapán	Doris Peraza	Asistente Alcalde Electo (Israel Peraza)		7605 3871	Avenida Benjamín Estrada Valiente 1ra. Calle Poniente, Barrio San Pedro, Metapán, Santa Ana	Metapan
19	Alcaldía Municipal de Metapán	Denis Pacheco	Primer Regidor electo		7942 5663	Avenida Benjamín Estrada Valiente 1ra. Calle Poniente, Barrio San Pedro, Metapán, Santa Ana	Metapan
20	CENTA Metapán	José Cruz	Jefe de Agencia		7871 5917		
21	Plan Trifinio Metapán	Fabio López	Técnico en Ganadería	flopez@plantifinio.int	7257 5996		
22	Fundación Holcim	Alfredo Vidal	Gerente de Responsabilidad Social		7877 0071		
23	ASAPROSAR	Elena Benavides		elenaalvarado.asaporsar@gmail.com	7300-1449		
24	Ayuda en Acción ADT Trifinio-Fraternidad	Armando	Coordinador		7844 7497	Pasaje 5, Metapan	Metapan
25	Alcaldía de San Antonio Pajonal	Walter Martínez	Alcalde Municipal (Periodo 2021 - 2024)	alcaldiadepajonal@hotmail.com	7840- 5019/2445-9900	San Antonio Pajonal, Bo. El Centro entre Calle 25 de Enero y Av. España	San Antonio Pajonal
26	Municipalidad San Antonio Pajonal	Adriana Ruano	Coordinadora Unidad de la Mujer y Juventud		7749- 9140	San Antonio Pajonal, Bo. El Centro entre Calle 25 de Enero y Av. España	San Antonio Pajonal
27	ACACI de R.L	Licenciada Cecilia Salazar	Gerente	gerencia.acaci@fedecaes.com	2486- 0000	Casco Urbano, San Antonio Pajonal	San Antonio Pajonal



Tabla 5. Directorio de MIPYMES de los municipios La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador

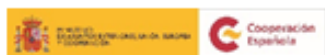
CAC - CENPROMYPE
 Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios fronterizos de La Palma, Metapán y San Antonio Pajona de El Salvador.
 MAPEO DE ACTORES CLAVE- MIPYMES
 TENOLI CONSULTORES

No.	MIPYME	Nombre de la persona	Cargo	Correo electrónico	Teléfono	Dirección	Municipio
1	Hotel La Palma	Salvador Zepeda	Propietario	hotellapalma@yahoo.com	2335-9012	Casco urbano del Municipio de La Palma, Chalatenango	La Palma
2	Hotel Maya	Jose Antonio Flores	Propietario	hotelmaya2015@gmail.com	7513- 2053	El Tunel 503, La Palma El Salvador	La Palma
3	Hostal Miramundo			hostal.miramundo@gmail.com	2219-6251/7870-7459	Cantón El Aguacatal, Caserío Miramundo. La Palma, Chalatenango, El Salvador	La Palma, Chalatenango
4	Asociación Cooperativa La Semilla de Dios de R.L	Gregorio Díaz	Representante Legal de la Asociación	coopsemilladedios@gmail.com	2335- 9010/7260 2095	Barrio San Antonio , Frente a Iglesia San Antonio (69,75 km), La Palma	La Palma
5	Artesanías Madero de Jesús	Edgar Mancía	Representante	edgard_mafe@hotmail.com	7492 - 6214	Barrio San Antonio, La Palma Chalatenango	La Palma
6	Creaciones San Jose	Sonia Mancía	Representante	izabeh3@hotmail.com	7500 -5030	Casco urbano del Municipio de La Palma	La Palma
7	Artesanías del Pueblo	Adela de Contreras	Representante	artesaniasdelpueblo@yahoo.es	7232 -2411	Casco urbano del Municipio de La Palma	La Palma
8	Taller El Zarzal	Josefino del Carmen Murcia			6179 -2301	Canton El Zarzal, La Palma	La Palma
9	Artesanías Las Gemelas	Fatima Guadalupe Flores	Representante	floreschacofatima@gmail.com	7499 -3977	Casco urbano del Municipio de La Palma	La Palma
10	Pint Arte	Samuel Hernandez	Representante	mioalmatour@gmail.com	7220 -9786		La Palma
11	Creaciones Artísticas	Carolina Lemus	Representante	carolinalemus241073@gmail.com	7729-2121	Barrio San Antonio. La Palma	La Palma
12	Restaurante La Teja	Erick Rafael Salguero	Propietario	restaurantealatejalapalma@gmail.com	7675-7405	Barrio El Centro La Palma, Chalatenango	La Palma
13	Tour Operadora Ruta Fresca			info@touroperadorarutafresca.com	2335- 9076	Barrio El Tránsito, La Palma	La Palma
14	Hacienda Los Dos Sauces	Andres Bondanza	Propietario		7272- 1055	Zona Alta de La Palma	La Palma
15	La Cafeta	Javier Lemus	Propietario		7931- 6100	Ciudad de La Palma	La Palma
16	Asociación Cooperativa de Productores Orgánicos ACOPO de R.L	Adelmo Arriaga	Presidente	adelmoarriaga@hotmail.com	7211- 3341	Canton Los Planes, La Palma	La Palma
17	E&R Inversiones	Jose Alfonso Rodríguez	Gerente	jrodriguez.inversiones@gmail.com	7683 -3922	Canton Los Planes, La Palma y Soyapango San Salvador (Planta procesadora)	La Palma
18	Parque Geoturístico El Limo	Oscar Cabrera Mira	Propietario	cascada.limo@gmail.com	7697 9675	Cantón El Limo, Metapán	Metapán
19	Restaurante El Portal Colonial	Raúl Ernesto Guerra	Propietario		2402-1253	Costado Norte de Iglesia San Pedro, Ciudad de Metapán	Metapán
20	Restaurante Los Remos	Miriam de Guerra	Propietaria	losremos@hotmail.com	2402-1253	Km 110, carretera internacional Metapan	Metapán
21	Pupuseri Ma'santos (Pupusas y sopas)	Santos Murcia de Estrada	Propietaria	js_sandraem@hotmail.com	7807-8896	Parque Central de Metapan	Metapán
22	Panes Palermo (Panes de gallina y leche helada)	Rosa Emelina Hernández de Mazariego	Propietaria	emelinahernandez@gmail.com	7203-1985	Parque Central de Metapan	Metapán
23	Hotel y Restaurante La Perla de Azacualpa	Noé Mauricio Cruz	Gerente	laperladeazacualpa@gmail.com	2411- 2272	Lago de Guija, Metapan	Metapán
24	Hostal Villa Blanca	Armando Lemus Rosales	Servicios de alojamiento y alimentación	hostalvillablancametapan@gmail.com	2402 - 3383	Av. Isidro Menéndez #4, Centro Historico de Metapan	Metapán
25	Hostal de Metapan	Rafael Alfredo Lemus	Alojamiento	hostaldemetapan@hotmail.com	2402 - 2382 7797 -3718	2a. Calle Oriente, entre Octava Av. Sur #5 y Carretera Internacional Metapan	Metapán
26	Hostal Piedra Iman (Reserva EcoTurística)	Sonia Flores	Servicios de alojamiento y alimentación	piedra_iman@hotmail.com	7509 -3482	Canton Montenegro, Metapan	Metapán
27	Lácteos Morataya	Ana Delia Lemus	Propietaria	anadela78@hotmail.com	7928-4645	Ciudad de Metapán	Metapán
28	Jaguar Tours	Hugo Omar Castro Mancía	Propietario		1 (919) 888-7587	Ciudad de Metapán	Metapán

No se incluye:

4. Contexto internacional, regional, nacional de la situación actual en el sector MIPYME.

Esta sección proporciona una contextualización de la situación de las MIPYMES en el ámbito global, regional de América Latina y Centroamérica, y nacional, con especial atención en la evidencia existente sobre el estado de desarrollo de estas y las políticas e institucionalidad



especializada en su fomento. Esta contextualización finaliza con una discusión de los impactos en las MIPYMES generadas por la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID-19.

Contexto de las MIPYMES en América Latina

Las MIPYMES sin duda son elementos constitutivos y fundamentales en las economías de América Latina, siendo la gran mayoría de las unidades económicas y generadoras de importantes cantidades de empleo, pero también son reflejo de los problemas asociados con la heterogeneidad estructural de estas economías: baja productividad empresarial, precariedad en el empleo, desigualdades socioeconómicas, pobreza multidimensional, etc.

Esta argumentación encuentra sustento en un conjunto amplio de análisis, presentado en el libro editado por Dini y Stumpo (2020), “MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”.

Felipe Correa, Valentina Leiva y Giovanni Stumpo, en su capítulo “MIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina”, argumentan que aunque las MIPYMES “son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina”, debido a “su participación en el número total de empresas o la creación de empleo, su participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, lo que refleja importantes “brechas de productividad” entre unidades productivas de diferente tamaño”, bajos en las PYMES y “extremadamente bajos cuando se trata de las microempresas.” (2020: 9 y 28).

La baja productividad de las MIPYMES es el producto de un complejo entramado de interrelaciones entre variables tanto institucionales, culturales y cognitivas, como propiamente económico-productivas. Estas últimas incluyen: los sectores de especialización (que como se mencionó son, principalmente, los de reducida productividad laboral), la baja calificación del capital humano, la limitada tasa de innovación, la escasa propensión a la colaboración y el limitado nivel de encadenamiento productivo, el escaso nivel de desarrollo alcanzado por el mercado del crédito para empresas de menor tamaño y la lenta incorporación de tecnologías más avanzadas, entre otras.

A nivel latinoamericano existe una heterogeneidad estructural de las economías expresadas en dos características fundamentales de los tejidos de MIPYMES. En primer lugar “... las MIPYMES —en particular las micro y pequeñas empresas— siempre se insertan en las ramas de menor productividad de la economía, en las cuales hay bajas barreras a la entrada”. Y en segundo lugar, “Estos sectores se caracterizan, además, porque la necesidad de operar en conexión con otras empresas (generando redes o clústeres) y los incentivos para hacerlo son muy limitados y, por lo tanto, también son reducidas las posibilidades de que se produzcan economías externas que incrementen la especialización de las empresas (y de la fuerza laboral), la propensión a innovar y la productividad”. (Correa, Leiva y Stumpo 2020: 28).

Esta heterogeneidad en la estructura productiva combinada con una especialización en general de los tejidos empresariales en “productos de bajo valor agregado”, incide negativamente en las oportunidades de las MIPYMES para aprender, innovar, fortalecer su productividad y



participación en mercados dinámicos que genera círculos virtuosos de crecimiento empresarial para aumentar en número de pequeñas y medianas empresas, relativo a los emprendimientos y microempresas, y en la cantidad y calidad del empleo que generan las MIPYMES (Correa, Leiva y Stumpo 2020: 28).

El círculo vicioso generado por la combinación de estas dos dinámicas estructurales de las economías, así como atrás del funcionamiento de los mercados y las mismas capacidades limitadas de las MIPYMES, condicionan negativamente “las características y modalidades de la inserción de las MIPYMES en la economía, sus aportes potenciales y, en definitiva, el nivel global de productividad que se puede alcanzar.” Y más bien, en este contexto adverso, “el papel de las MIPYMES queda relegado a la provisión de empleo de mala calidad, inestable y mal remunerado.” (Correa, Leiva y Stumpo 2020: 28).

Mientras las MIPYMES no sean capaces de superar estas dificultades, los problemas de competitividad persistirán, lo que producirá círculos viciosos de bajo crecimiento económico, pobreza y reducido cambio estructural” (Correa, Leiva y Stumpo 2020: 9-10).

El desempeño de las MIPYMES está fuertemente influenciado por las condiciones macroeconómicas debido a la orientación casi exclusivamente a mercados nacionales de mejor dinamismo, por lo tanto, las situaciones de inestabilidad macroeconómica y caída del PIB afectan en gran medida tanto el nivel de producción como de empleo de estas empresas. Así, en fases de estancamiento y recesión de la actividad económica, la tasa de mortalidad de las empresas presenta un comportamiento inversamente proporcional a su tamaño” (Correa, Leiva y Stumpo 2020: 28, citando a Yoguel y otros, 2004; Crespi, 2003, Peres y Stumpo, 2002).¹

Esta constatación, desde una perspectiva de América Latina relacionada a la vulnerabilidad de las MIPYMES en general frente a crisis económicas aun de menor severidad que la actual multidimensional de la pandemia del COVID-19, es especialmente importante retomarla como un llamado para estructurar mecanismos de apoyo a su resiliencia y capacidad de reacción proactiva para salir adelante en la nueva realidad emergente de esta crisis en El Salvador y Centroamérica, situación especialmente importante, tomando en cuenta las adversidades que

¹ “Aunque el resultado neto, en términos de empleo, puede ser positivo (en particular para las microempresas), se produce una reducción de los salarios reales y un incremento de la inestabilidad laboral, que se acentúan en el caso de las empresas más pequeñas. En ese contexto, la mortalidad se incrementa cuando las empresas tienen menor antigüedad (es decir, en general, cuando son MIPYMES), y ha alcanzado tasas del 50% al tratarse de empresas de hasta dos años (SEBRAE, 2007). Estos fenómenos de destrucción de capacidades empresariales no son “creativos” en el caso de las empresas de menor tamaño, en primer lugar, porque no necesariamente son eliminadas del mercado las empresas más ineficientes en el largo plazo: una pérdida temporal de eficiencia saca del mercado a empresas con potencialidades que podrían ser desarrolladas con éxito en el mediano plazo si hubiesen políticas de apoyo eficaces, y esto puede ser particularmente cierto para las empresas nuevas, que tienen menos recursos y tienen que adaptarse a las especificidades de los mercados. En segundo lugar, no ocurre un proceso de destrucción creativa porque las nuevas empresas no desplazan a las que desaparecen orientándose hacia sectores de alta tecnología. Por el contrario, a menudo las empresas que ingresan al mercado lo hacen en los mismos sectores de las que cerraron su actividad.” (2020: 28).



bajo circunstancias normales provocaban altas tasas de mortalidad en MIPYMES nacientes y jóvenes.

Los diferentes análisis, resaltan la heterogeneidad entre MIPYMES de mera subsistencia y las más dinámicas e innovadoras, para proponer priorizar fortalecer las MIPYMES más dinámicas, a través de un acompañamiento adecuado desde políticas públicas de fomento, considerando su potencialidad de jugar tres funciones esenciales en las economías de los países de América Latina:

- Contribuir a aumentar la productividad a través de la introducción de cambios tecnológicos y organizativos.
- Desarrollar un papel importante a la hora de crear aglomeraciones productivas, concebidas como una colaboración entre agentes económicos e instituciones en el ámbito local, con el objetivo de generar un beneficio competitivo.
- Contribuir a la inclusión social al aumentar los ingresos de las microempresas y reducirse su vulnerabilidad. (Correa, Leiva y Stumpo 2020: 28)

En su capítulo conclusivo del libro, Correa, Dini y Stumpo, argumentan que: “Si no se logran aumentos sostenidos de la productividad de las MIPYMES, que permitan reducir las brechas con las grandes empresas (es decir, aumentos superiores al que registra la economía en conjunto), no será posible estrechar la distancia entre las economías de la región y los países más desarrollados.”² De lo contrario, cualquier incremento de la productividad que tenga lugar en la región estará concentrado en la pequeña minoría de grandes empresas modernas, y no estarán produciendo un mejoramiento generalizado y uniforme de las condiciones de vida de la población. (2020: 482).

Es fundamental realizar esfuerzos por incrementar la productividad ya que “permite elevar de forma sostenible los salarios y, por esta vía, el nivel de ingresos de la población, hecho especialmente relevante en un contexto donde se estima que más del 30% de la región vive en condiciones de pobreza.” (Correa, Dini y Stumpo 2020: 482)

Un balance preliminar de las políticas de fomento a las MIPYMES

Las MIPYMES se han mantenido al centro de la agenda política de las instituciones de fomento productivo de América Latina a lo largo de las últimas tres décadas. Más aun, en el último decenio se han registrado avances importantes. Los más significativos pueden resumirse en cuatro aspectos relevantes:

- Marco normativo. Elaboración de normas y tratamientos especiales para este segmento, generalmente en el ámbito administrativo y tributario, orientados a

² “La brecha interna de productividad, es decir los diferenciales de productividad entre MIPYMES y grandes empresas, es uno de los rasgos significativos de la heterogeneidad estructural de América Latina, junto con la brecha externa que mide los diferenciales de productividad entre los países de la región y los países desarrollados.” (Correa, Dini y Stumpo 2020: 482)



- superar las dificultades que más afectan a estas empresas, dado que reconocen la importancia de este segmento empresarial para las respectivas economías nacionales.
- Institucionalidad. Se ha enriquecido y ampliado la institucionalidad de apoyo a las MIPYMES, con combinación público – privado mediante la creación de centros de fortalecimiento empresarial y centros de desarrollo tecnológico. Además, en particular, se han abierto espacios de diálogo estratégico y de colaboración entre el sector público y el sector empresarial para el diseño de las políticas y la gestión de medidas de fomento.
 - Instrumentos. Se han diversificado los instrumentos de fomento, potenciándose las acciones para el desarrollo de la empresarialidad e introduciéndose medidas (aún incipientes) para estimular la incorporación de tecnologías digitales en las MIPYMES.
 - Recursos. Se ha canalizado una cantidad muy significativa de recursos hacia las empresas de menor tamaño, gracias principalmente a los programas de subsidios, capital semilla, crédito, regímenes tributarios especiales y compras públicas. (Correa, Dini y Stumpo 2020: 482)

A pesar de estos avances indiscutibles, “las políticas no han logrado incidir de manera visible en la realidad de las MIPYMES de la región y, en particular, en la reducción de las brechas interna y externa de productividad laboral”, debido en parte a “la ausencia de una visión sistémica”; una limitada capacidad de priorización de los objetivos; una insuficiente integración y coordinación de instituciones, instrumentos y recursos de apoyo a la MIPYMES; y además, por la poca claridad acerca del rol que podrían jugar las empresas de menor tamaño en la transformación productiva de los países (y, en particular, su contribución a la generación de tejidos productivos más dinámicos). (Correa, Dini y Stumpo 2020: 483)

La debilidad de las instituciones encargadas de las políticas también contribuye a la insuficiente coordinación interinstitucional. Entre las entidades de apoyo a las MIPYMES se evidencia una tendencia fuerte “a dispersar sus esfuerzos de fomento en centenares de medidas puntuales y de limitado alcance y en instrumentos que no discriminan ni por territorio, ni por sector, por lo que se impulsan iniciativas que no tienen en cuenta las particularidades de las distintas realidades productivas.” (Correa, Dini y Stumpo 2020: 483)

Estos elementos configuran un listado de ajustes urgentes y necesarios para garantizar una mayor eficacia de las políticas y de las intervenciones institucionales.

Contexto de MIPYMES en El Salvador

Aterrizando esta argumentación de la escala regional de América Latina, al contexto nacional de los MIPYMES en El Salvador, Rigoberto Monge, en su aporte al libro editado por Dini y Stumpo (2020) indica que:

- “las micro y pequeñas empresas (MIPES) incluyendo las actividades informales (trabajadores por cuenta propia) representan el 99% del total de empresas del país, de acuerdo con una estimación de 2004 (MINEC, 2008).



- las empresas totales, en esa fecha, eran 525.244, el 71% de las cuales eran informales (principalmente vendedores ambulantes por cuenta propia).
- La alta informalidad se debía principalmente a la falta de oportunidades formales, que impulsaba las personas a realizar actividades de subsistencia.”
- “Los resultados del Censo Económico de 2005 y de encuestas más recientes, muestran que las MIPES registran un menor desempeño que las grandes, en áreas como la productividad, la innovación, el uso de TIC, la certificación de calidad, las exportaciones y el acceso a servicios financieros. Por otra parte, las MYPES son más afectadas por la delincuencia, principalmente por una alta extorsión.” (2020: 280).

Retomando una fuente más reciente de datos, la Encuesta Nacional de Micro y Pequeña Empresa 2017, arroja los siguientes hallazgos.

Existen 317,795 unidades económicas registradas en áreas urbanas y rurales como MYPES de El Salvador, de ellas, el 63.8% son microempresas, el 33.9% son emprendimientos y solo el 2.3% son pequeñas empresas. De ellas, las microempresas generan 60% del empleo, las pequeñas el 21% y los emprendimientos el 19% de la fuerza laboral de estos segmentos (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 7 y 9).

Esta situación refleja la predominancia de microempresas y emprendimientos entre las MYPES y su relativa debilidad en cuanto a la generación de ocupación en relación con las pequeñas son indicador de la precariedad en el desarrollo de este tejido empresarial.

Las MYPE de El Salvador siguen especializándose en actividades del sector terciario (52% sector comercio y 32% en servicios) con solo el 15% en actividades de manufactura industrial. (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 7).

Las condiciones adversas del contexto salvadoreño han limitado a muchas microempresas “desarrollar procesos productivos que le permita generar mayores niveles de ingreso y de productividad”. Específicamente señalan déficit en cuanto a niveles de tecnificación, uso de nuevas tecnologías de la información, la incorporación de la innovación y procesos de calidad y un uso eficiente de los recursos a disposición para permitir el crecimiento empresarial (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 7).

Otro indicador de la fragilidad del desarrollo de las MYPES frente a las adversidades de los contextos territoriales de su surgimiento en El Salvador es el hecho que pocas de las actualmente existentes han logrado superar 10 años de existencia (10% entre los 11 y 15 años, y únicamente un 1% logra llegar a más de 60 años de vida empresarial); mientras que el 46% tenían entre 1 y 5 años y otro 20% han logrado entre 6 y 10 años de existencia. (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 7).

Los autores de la investigación indican que: “... el elemento en común entre las MYPE es que en los primeros cinco años más de la mitad de los establecimientos desaparecen, mientras que en los próximos cinco años nuevamente la mitad de los negocios desaparecen.” (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 7).

Adicionalmente, existe un bajo nivel de formalización de las MYPES, específicamente en cuanto a su registro con el sistema tributario nacional (75% de las MYPE no cuentan con el registro de IVA, el 23% si y el 2% no respondieron). Como es de esperar, las pequeñas empresas están más formalizadas y también del sector comercial. (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 7).



Los resultados de la encuesta indican que había aproximadamente 854,732 personas ocupadas, entre remuneradas y no remuneradas en las MYPES (2.69 personas en promedio), lo que representaba el 31% de la fuerza laboral reportada como ocupada por la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples para el año 2016. Entre este total de personas ocupadas por las MYPE, hay una distribución similar entre las dos categorías: 50% remuneradas, 47% no son remuneradas y lo demás con otras formas de relación laboral. (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 8).

Sin embargo, existe heterogeneidad entre las pequeñas que ocupan muchas más personas remuneradas (166,374) que no (12,278), las microempresas donde reportan número bastante parecidos de personas ocupadas remunerados (254,854) y no remunerado (243,577), mientras que los emprendimientos ocupan 149,515 personas no remuneradas y solo 8,493 personas son remuneradas. (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 8 y 9)

La precariedad del grado de formalización y la calidad el empleo generado a través de las actuales operaciones de las MYES es también revelado en el hecho que el 65% de las personas remuneradas no recibe ninguna clase de prestación, mientras que el 35% sí. (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 9)

La mayoría de las MYPES son lideradas por mujeres propietarias (59% son propiedad de las mujeres). Los establecimientos considerados como MYPE se localizan principalmente en zonas urbanas (91% de las MYPE). En general, entre las personas trabajadores, remunerados y no en MYPES, se estima el 54% son mujeres y el 46% hombres de diversas edades; sin embargo, no es así en las pequeñas empresas que ocupan relativamente más hombres (61% son hombres). (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 7 y 8).

Institucionalidad de apoyo a la MYPE en El Salvador

CONAMYPE surgió por medio de Decreto Ejecutivo de la Presidencia en 1996, con el fin, por un lado, de articular mejor las diferentes políticas públicas que se impulsaban en varias instituciones del Estado; y, por otro, de aumentar los recursos y mejorar la efectividad de los servicios de apoyo para las micro y pequeñas empresas.

A través de los años, fue consolidándose: hasta 1999 estuvo bajo la Presidencia de la República, posteriormente fue adscrita al Ministerio de Economía y de 2017 se transformó en una entidad autónoma con patrimonio propio, rectora de las políticas de fomento de las MYPES.

Monge 2020: 280) indica que Con la gestión de CONAMYPE se fortaleció el marco institucional a favor de las MYPES, destacándose la aprobación de las siguientes leyes e iniciativas:

- Reforma a la Ley de adquisiciones públicas (2012).
- Aprobación de la Ley de Fomento y Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa (2014).
- Política Nacional para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (2014).
- Política Nacional de Emprendimiento (2015), se crea un Consejo Nacional tripartito (gobierno, sector académico y sector privado).
- Política nacional “Un pueblo, un producto” (2016).
- Programa de compras públicas



- Reforma Ley LACAP para que las MYPES puedan ser proveedoras del Estado

Adicionalmente, Monge indica que CONAMYPE:

“ha incrementado sus acciones de apoyo a los municipios, registrando un aumento de sus oficinas y centros de servicios localizados fuera de la capital.” En buena parte esto se debe a que

... en colaboración con las universidades y las comunidades locales, ha creado 14 Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPEs) para apoyar las empresas de menor tamaño que necesitan de asistencia para ampliar operaciones, llegar nuevos mercados, aumentar la productividad técnica, mejorar la gestión financiera, entre otros retos. El programa cuenta con indicadores de monitoreo, que permiten evaluar el impacto en ventas, empleo y exportaciones y que comprueban una rentabilidad fiscal del programa del 1,13%.

En un análisis complementario, Quintana García argumenta que

“El apoyo que CDMYPE brinda a los pequeños y medianos empresarios es considerado aceptable por las MYPES, pero dentro de ellas hace falta personal para tener una mayor cobertura en el desarrollo empresarial; y de esta forma, darles más capacitaciones a los micro y pequeños empresarios, puntualizando áreas como la innovación. Se debe potenciar también la asociatividad, la cual brinda mejores oportunidades a las empresas afiliadas a los CDMYPE, ya que pueden apoyarse en las tecnologías de la información para transformar la forma de gestionar una empresa.

Frente al desafío del acceso a financiamiento para el desarrollo de las MIPYMES, Monge 2020 señala que:

El Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), ha reorientado sus recursos para incrementar el acceso y diversificar los servicios de crédito a las MIPYMES. En 2015, BANDESAL asignó el 61% del total de sus recursos (367 millones de dólares) mediante operaciones de segundo piso; a través del Fondo de Desarrollo Productivo asignó un 83% a las MIPYMES, de un total de 49 millones de dólares; por medio del Fondo Salvadoreño de Garantías asignó un 71% a las MIPYMES, de un total de 48 millones de dólares en garantía.

Como respuesta para el rescate productivo de las MIPYMES, BANDESAL creó el programa FIREMPRESA (Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas), con el objetivo de inyectar recursos económicos a las MIPYMES y empresarios del sector informal que han resultado afectados a causa de la pandemia COVID-19, poniendo a disposición un total de US\$600 millones.

Adicionalmente, el Ministerio de Economía, a través de su programa Fondo de Desarrollo Productivo FONDEPRO apoya principalmente a pequeñas empresas.



Contexto social

“Los problemas sociales del país desencadenan altos niveles de violencia que afectan el clima de negocios de todas las empresas. Si bien no es fácil empezar o mantener una empresa, en el país, el surgimiento y progreso de la misma está directamente condicionado a la ubicación geográfica, ya que de esto depende el grado de peligrosidad o no a la cual se expondrá a ella y a su público meta. Además, los costos de seguridad son altos, y gran parte de las micro y pequeñas empresas no pueden costearlos. Otro elemento es la poca accesibilidad a medios de apoyo financiero, ya que los procesos son muy engorrosos y conllevan trámites que, muchas veces, no se puede solventar; inclusive, conseguir créditos fuera de la banca son más fáciles de obtener, pero implica altas tasas de interés. Aunque existen programas de financiamiento, faltan mayores esfuerzos para apoyar a las empresas.”

Aún falta mucho por hacer para que los empresarios sean productivos, especialmente en el área de la inversión, desarrollo e innovación, cuyo impacto es la clave del éxito dentro de las grandes empresas, tanto nacionales como internacionales.

Como orientación sobre las necesidades de apoyo para el desarrollo mayor de las MYPES, como contribución al desarrollo económico territorial innovador, inclusivo y sostenible, es importante resaltar lo que las personas consultadas en la encuesta MYPE, en 2017 indicaron como sus principales dificultades de crecimiento: “falta de fondos propios para capital de trabajo” (22%), la “baja rentabilidad del negocio” (20%), la comercialización o falta de mercado para la venta de sus productos” (6%), “falta de acceso a crédito flexible” (5%), “inestabilidad del lugar donde desarrolla el negocio” (4%), “la realización de pagos a terceros para poder operar” (1%), la falta de incentivos (1%), “problemas personales” (1%), el “hurto o robo de bienes o servicios en el lugar donde operan” (1%). (CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018: 9).

En síntesis, las MIPYMES experimentan problemas para crecer y una baja rentabilidad debido a una multiplicidad de problemas asociados, por un lado, debilidades en cuanto a capital de trabajo, crédito flexible e incentivos para invertir y acceso a mercados para comercializar sus productos, y por otro con problemas con criminalidad de extorsiones, hurtos y robos, y el pago por servicios de seguridad para protegerse, así como otros personales. El conocimiento y acceso a oportunidades de aprendizaje para personas propietarias y empleadas son poco valorizados

Potenciales impactos de la crisis multidimensional del COVID-19 en el mundo y América Latina MIPYMES

CEPAL (2020) indica que, a nivel global y de América Latina, los sectores más afectados por las medidas de distanciamiento social y cuarentena son los de servicios, dado que en gran medida dependen de contactos interpersonales. En la región de América Latina, los sectores que podrían sufrir las mayores contracciones son el comercio, transporte, servicios empresariales y servicios sociales, los cuales proveen el 64% del empleo formal. Además, el 53% del empleo de la región se da en actividades informales, que serán significativamente afectadas por basarse principalmente en contactos interpersonales.



5. Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios fronterizos de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador

5.1. Caracterización del territorio

5.1.1. Caracterización del Municipio de La Palma

Caracterización del Territorio. La Palma representa el 7 por ciento del área total del departamento de Chalatenango, cuenta con una extensión de 135.6 km². Su división administrativa consta de 8 cantones y 76 caseríos. La Palma puede clasificarse como un municipio mayoritariamente urbano, ya que de acuerdo con información proporcionada por la municipalidad en el Plan Estratégico Participativo 2013, el 65% de la población se concentra en esta área. Adicionalmente, la DIGESTYC (2007) especifica que el municipio de La Palma ocupa la posición número 110 del ranking de municipios con mayor población a nivel nacional.

Así mismo, DIGESTYC (2007) destaca que el municipio de La Palma cuenta con una población de 12,235 habitantes, mientras que su densidad poblacional es de 90 hab/km². Su distribución por sexo corresponde a 47% hombres y un 53% mujeres. De acuerdo con estimaciones y proyecciones de población realizadas por la DIGESTYC (2014), para el año 2021 la población de La Palma alcanzaría los 14,769 habitantes³.

La Población Económicamente Activa (PEA) es de 4.1%, se reporta un ingreso mensual de \$62.8 por persona, mientras que la tasa de desempleo fue del 8.8% (PNUD, 2005). Así mismo, el PNUD (2009) reporta para el municipio un Índice de Desarrollo Humano de 0.678 y una Tasa de analfabetismo adulto de 71.2, índice del PIB 0.653. El Municipio de La Palma ocupa la posición 47 de los Municipios en situación de pobreza extrema moderada. El 52.4% de la población está bajo la línea de pobreza total y el 28.2% se encuentra en una línea de extrema pobreza.

En cuanto a la situación de los servicios sociales básicos, se reporta un porcentaje de hogares con acceso al agua (dentro de casa) del 71.5%, el porcentaje de hogares con acceso a alumbrado es de 77.4% y el porcentaje de hogares con acceso de servicio de recolección de basura es del 34.1%.

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo (PEP) 2015-2019 del municipio de La Palma, la dinámica económica del municipio se sustenta en iniciativas microempresariales, ubicadas en la zona urbana del municipio, un 94.91% lo representan negocios de este tamaño, la mayoría de estos son pequeños comercios y tiendas (35.9%), servicios (11.89%), venta y talleres de artesanías (9.79%) e industrias (6.29%), entre otros. La gran empresa representa solo el 5.09% y principalmente entre los sectores comercio y

³ Datos proyectados sin considerar el COVID-19.



servicio. La actividad industrial es prácticamente nula en el municipio. También se puede destacar que en base al Directorio de Empresas 2015, las principales actividades económicas del municipio de La Palma son: beneficiado de café, ferreterías para suministrar insumos y materiales a la construcción, Hoteles y cultivo de hortalizas como actividades remuneradas que generan ingresos y empleo en el Municipio. La mayoría son pequeñas y microempresas, un rubro que destaca en las microempresas de La Palma son las ferreterías, hoteles y venta de artículos de primera necesidad.

En la zona urbana de La Palma, la actividad predominante es la producción de artesanal, como una de las actividades más importantes en el municipio y existen un aproximado de 150 talleres de diferentes tamaños y está vinculada al turismo, sin embargo, no existe infraestructura municipal que de soporte al sector artesanal. Los espacios de comercialización, pequeñas plazas, son privadas y poseen altas cuotas de arrendamiento, mismas que no son comparables a los ingresos por venta que perciben los artesanos.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), ha establecido en el municipio de La Palma un Centro de Desarrollo Artesanal (CEDART), mismo que atiende a empresas artesanales de La Palma y municipios aledaños. La asistencia técnica brindada se enmarca en: atención al sector artesanal, asistencia técnica, apoyo para ferias y asociatividad.

Dentro de la cadena de turismo, existen alrededor de 80 negocios, en los cuales los principales atractivos turísticos son el clima y las montañas. Así mismo el Plan Estratégico Participativo destaca que existe una red de pequeños hoteles, sin embargo, se considera que la industria gastronómica aún está muy poco desarrollada y el servicio de tour operadores es limitado.

En cuanto a la agricultura, se menciona que los cultivos de café, hortalizas, frutas y flores se desarrollan primordialmente en la zona alta de La Palma. También, se cultivan granos básicos para el consumo familiar. En menor medida se desarrolla la ganadería, en el rubro de la crianza de ganado para engorde. Sin embargo, no existe un mercado municipal adecuado, las opciones de comercialización para que pequeños productores agrícolas puedan vender sus cosechas se ve limitada.

En el ámbito de educación el analfabetismo en todo el municipio es del 25.79%, significando que existe un promedio de 2,828 personas que pueden considerarse analfabetas. Del total de personas identificadas como analfabetas, el 85.61% se ubica en la zona rural y el 14.39% en la urbana. La matrícula escolar identifica un total de 3,572 estudiantes, la mayor concentración se registra en la zona rural con una representación del 59.04% y la zona urbana alcanza una proporción del 40.96%. La mayoría de los Centros Escolares poseen buena infraestructura, sin embargo, algunas escuelas requieren de reparaciones en los techos, pisos, ventanas y baños.

En el municipio existe un instituto que brinda educación hasta bachillerato, así mismo, no existe acceso a la educación superior en toda la zona alta de Chalatenango. Ante esto la municipalidad ejecuta un programa de becas, la Comisión de Educación analiza objetivamente la documentación presentada por



los aspirantes de becas quienes son seleccionados entre noviembre y diciembre de cada año. Los centros de formación a los que pueden optar son: Instituto Tecnológico de Chalatenango, Universidad Dr. Andrés Bello Sede Chalatenango y Universidad Monseñor Oscar Arnulfo Romero. Se considera que la distancia que existe entre la universidad y el municipio es grande y se necesita mayor apoyo y financiamiento para ampliar el programa de becas de la Alcaldía.

El documento PEP 2015-2019, señala que de acuerdo con líderes comunitarios existe la POLITUR, pero su labor es deficiente por el escaso personal que posee para dar cobertura a toda la zona. La Policía Nacional Civil (PNC), cuenta con 20 agentes destacados para la protección y resguardo de cada una de sus áreas asignadas. El principal hecho delictivo de La Palma es la violencia intrafamiliar con un 52.72% de casos atendidos por esta causa, el tema de pandillas no está arraigado en la zona.

Potencialidades para el Desarrollo Económico Territorial (DET). Con base en el trabajo realizado por el equipo consultor en el Territorio, se identifican las siguientes potencialidades en términos de Desarrollo Económico Territorial en el Municipio de La Palma: Reactivación del turismo en todo el municipio, la producción y comercialización de artesanías vinculada directamente con el turismo, oportunidad para comercializar la producción de hortalizas y frutas en el Mercado Municipal, emprendimientos de comercio y servicios para jóvenes y mujeres que generen autoempleo.

Estos hallazgos se refuerzan con la documentación preexistente en el Territorio, por ejemplo en el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal 2015 – 2019, se identifican ventajas competitivas que pueden potenciar el desarrollo económico territorial: Diseño y producción artesanal única en el país, oferta de servicios turísticos con capacidad de atender las demandas de los clientes, producción agrícola en la zona alta con productos de calidad reconocidos por los consumidores, nivel de asociatividad de productores, procesadores y comercializadores en las cadenas productivas de hortalizas, frutas, café y artesanías.

Limitantes para el DET. Según los funcionarios de la municipalidad, uno de los aspectos que limitan el desarrollo económico de La Palma han sido las restricciones de movilidad transfronteriza tanto para la producción y comercialización de hortalizas y artesanías.

Apuestas estratégicas. En el levantamiento de información y las entrevistas realizadas a los actores clave, se identifican apuestas por: protección del medioambiente, fortalecimiento de la infraestructura turística del Municipio y mejora de la oferta a los visitantes de La Palma, enfoque de inclusión de jóvenes y mujeres creando espacios de formación laboral, recreación y deportes para la juventud y niñez del Municipio, mejoras de los espacios públicos e infraestructura social y fortalecimiento de los programas de apoyo para productores y productoras agrícolas y sus familias, esto se refuerza con la información del Plan Estratégico Participativo del Municipio de La Palma periodo 2020 – 2025.



Posibles efectos de la pandemia COVID- 19.

En la investigación realizada por el equipo consultor, para el caso del Municipio de La Palma se identifica la aprobación del Decreto No. 593 con fecha 14 de Marzo de 2020 el cual detalla autorizaciones a nivel Municipal para brindar apoyo a la población en medidas de prevención y atención para el control de la Pandemia.

Así mismo se identificó que debido a la cuarentena obligatoria las labores de construcción se vieron afectadas principalmente por las restricciones de movilidad. En este sentido se han visto afectados proyectos ejecutados por la Alcaldía Municipal. Cabe destacar que para Septiembre de 2020 en el Municipio de La Palma se reportaban 11 casos positivos de COVID – 19.

Limitaciones del territorio para su vinculación con el desarrollo territorial.

La conectividad desde San Salvador al Municipio de La Palma se realiza a través de la Carretera Troncal del Norte o CA 4N, que termina en la Frontera del Poy, límite con Honduras y dirección a Ocatepeque. Esta es una sola calle de dos carriles, que cuando se daña o está en reparación limita el tránsito del transporte de carga nacional e internacional.

Desde San Salvador a La Palma el transporte público tarda unas dos horas aproximadamente, esto limita la movilidad de los jóvenes que tienen que salir a estudiar fuera del Municipio.

En el caso de La Palma hay cantones y comunidades que quedan fuera de las principales vías de comunicación, haciendo uso de caminos de tierra que en ocasiones quedan inhabilitados por las condiciones de la época lluviosa. Este es uno de los aspectos que marca el retraso en el área rural del Municipio.

Otro aspecto que limita el desarrollo territorial de La Palma es el nivel de analfabetismo que asciende a 2,009 personas en el Municipio, con un 54.75% mujeres y un 45.25% hombres.

5.1.2. Caracterización del Municipio de Metapán

Caracterización del Territorio. Metapán representa el 33 por ciento del área total del departamento de Santa Ana, cuenta con una extensión de 668.36 km² distribuidos en 3.36 km² que corresponden al área urbana y 665.36 kms² en el área rural (Payes, *et al*; 2018). Su división administrativa detalla 29 cantones y 227 caseríos. Metapán puede clasificarse como un municipio mayoritariamente rural, ya que esta área corresponde al 99.5% del área del municipio y en esta se concentra el 67.2% de su población. El área urbana abarca el 5 % del área y en ella se concentra el 32.8% de la población. Adicionalmente, la DIGESTYC



(2007) detalla que el municipio de Metapán ocupa la posición número 24 del ranking de municipios con mayor población a nivel nacional.

Según datos de DIGESTYC⁴ 2007, se detalla que el municipio de Metapán cuenta con una población de 59,004 habitantes, mientras que su densidad poblacional es de 88 hab/km². Su distribución por sexo corresponde a 47% hombres y un 53% a mujeres. De acuerdo con estimaciones y proyecciones de población realizadas por la DIGESTYC (2014), para el año 2021 la población de Metapán alcanzaría los 65,726 habitantes⁵.

La Población Económicamente Activa (PEA) es de 35.26%, se reporta un ingreso mensual de \$84.83 por persona, mientras que la tasa de desempleo fue del 4.4 % (PNUD, 2005).

En cuanto a la situación de los servicios sociales básicos, se reporta un porcentaje de hogares con acceso al agua (dentro de casa) del 72.8%, el porcentaje de hogares con acceso a alumbrado es de 91.2% y el porcentaje de hogares con acceso de servicio de recolección de basura es del 35.5%.

De acuerdo con el Plan Estratégico Participativo 2012 -2015 de Metapán, entre las industrias más sobresalientes del municipio se encuentran: la fábrica de Cemento Cessa de El Salvador, S.A. de C.V. Detalla que Cemento de El Salvador nació como organización el 17 de octubre de 1949, siempre se visualizó a la ciudad de Metapán, para el montaje de la fábrica por sus grandes yacimientos de piedra caliza. Hoy en día conocida como Holcim, S.A. de C.V. es la empresa de mayor relevancia en la industria de la construcción en El Salvador.

Holcim cuenta con un programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con lo cual contribuye a la construcción de comunidades sostenibles, realizan alianzas estratégicas con instituciones como: Alcaldía Municipal de Metapán, Ministerio de Educación y Comunidad de El Colorado, Salazar Romero, Comunidad Educativa INBEV, Banco Hipotecario, Tbox y Artimet, Prodmind y FUNDEMAS, entre otros. Con quienes ejecutan proyectos en áreas de educación, salud, medio ambiente, desarrollo local y relacionamiento comunitario (Holcim, s.f.).

Metapán cuenta con la Central Hidroeléctrica El Guajoyo (CEL Guajoyo), misma que entró en operación en diciembre de 1963, reporta una producción anual de 64.2 GWh (CEL, s.f.). Entre las MIPYMES que se ubican en el casco urbano de Metapán y que mueven el comercio a nivel interno se pueden encontrar: almacenes, farmacias, tiendas, supermercados, fábricas de ladrillo de piso y demás materiales para la construcción, producción de piedra caliza, fregaderos y lavamanos de mármol, industria metal mecánica,

⁴Las encuestas de Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2018 y 2019 proporcionan información generalizada por departamento, disgregando datos municipales únicamente para el Área Metropolitana de San Salvador en el año 2018.

⁵ Datos proyectados sin considerar el COVID-19.



productos de papel, fábricas de muebles, panaderías, industrias lácteas y herramientas de labores agrícolas, se considera que después de Santa Ana, Metapán es el municipio con más desarrollo en el departamento.

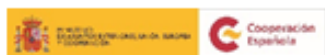
Se identifican los siguientes sitios turísticos en el municipio de Metapán: Lago de Guija, Laguna de Metapán, Cerro de Las Figuras, Río Guajoyo, Parque Nacional Montecristo, Parque Nacional San Diego La Barra, Reserva Forestal El Limo, Parque Acuático Apuzunga y Parque Recreativo Centroamérica.

FOMILENIO en 2012 apoyó a los territorios menos desarrollados turísticamente, entre ellos Metapán; el cual carecían de una visión de desarrollo turístico que retomara las riquezas ambientales, culturales y productivas que constituyen su identidad y potencial (FOMILENIO, 2012). En el 2016 se desarrolló por estudiantes de la Universidad de El Salvador el estudio técnico para la elaboración de imagen gráfica de rutas turísticas en el municipio de Metapán, caso: “Tour de la Pesca” a desarrollar en Lago de Guija. El estudio destaca la diversidad de almacenes, hoteles, restaurantes, supermercados y cualquier negocio que facilita, el tránsito de los turistas. Además, establece que Metapán tiene todas las facilidades de una ciudad moderna, sin perder el encanto de un pueblito acogedor. Además de ser ciudad fronteriza, lo cual provee un flujo comercial de gran relevancia. Entre los recorridos, que se han establecido, se pueden mencionar el “Tour de la pesca”, “Tour de la cal” y el “Tour de la leche”. En Metapán se ha establecido la Asociación de Turismo “Patitas Blancas” que cuenta con 20 asociados y busca convertir al municipio en un destino turístico importante de nuestro país y también para los países vecinos. La asociación trabaja desde hace más de una década en la promoción del turismo a través de sus dos ejes principales, el ecoturismo y la ganadería, trabajando en coordinación con la municipalidad.

En el ámbito de educación Metapán cuenta con centros escolares públicos y privados, entre los más destacables se encuentran Colegio Bill Gates y el Instituto Nacional Benjamín Estrada Valiente (INBEV), mismo que funciona a su vez como una de las 16 sedes de la Universidad en Línea – Educación a Distancia, de la Universidad de El Salvador. También se destaca la ubicación de centros escolares en inmuebles con valor cultural, como lo son el colegio San Francisco de Asís, Centro Escolar Rodrigo J. Leiva, Centro Escolar Luz Gómez y Escuela de Educación Especial de Metapán.

Dentro del Plan Operativo Anual (POA) 2019, realizado en el marco del Plan de Desarrollo Local (PDL) del municipio de Metapán, considera como Estrategia Municipal 1: Disminuir el número de desempleo en Metapán, mediante la creación de la bolsa de empleo, la cual tiene por objetivo: desarrollar procesos para la generación de empleo y facilitar las contrataciones en las empresas. Adicionalmente, el mismo documento detalla como Estrategia Municipal 5: Coordinación y atención del comité municipal de prevención de la violencia, que consiste en la articulación de esfuerzos de las instituciones actoras en el municipio con enfoque de prevención social de la violencia, con el apoyo de la dirección de proyectos especiales y prevención del gobierno central.

Potencialidades para el Desarrollo Económico Territorial (DET).



Con base en el trabajo realizado por el equipo consultor en el Territorio, se identifican las siguientes potencialidades en términos de Desarrollo Económico Territorial en el Municipio de Metapán: Producción ganadera y procesamiento de lácteos como la actividad económica con más unidades productivas, Turismo especialmente en el Lago de Guija, Montecristo, Minas de Hierro, Petrogravados entre otros atractivos potenciales de la zona, además se desarrolla el turismo de negocios, producción de cal hidratada, producción de hortalizas, producción de café concentrado en la zona alta de Metapán, servicios de construcción como actividad generadora de ingresos y empleos, actividades de comercio y servicios.

Estos hallazgos se refuerzan con la documentación preexistente en el Territorio, por ejemplo en el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal 2012 – 2015, se identifican ventajas competitivas que pueden potenciar el desarrollo económico territorial: Dotación y acceso a centros tecnológicos y de educación superior, mecanismos de participación ciudadana en funcionamiento, alianzas entre Gobierno Local y Sector Privado, municipio seguro, infraestructura de servicios y equipamiento para el desarrollo de negocios.

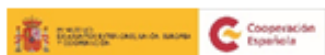
Algunas limitantes para el DET identificadas por el equipo consultor en el Municipio de Metapán son: falta de financiamiento para MIPYMES en capital de trabajo, limitada asistencia técnica para productores debido al poco personal que tienen las instituciones de apoyo.

Apuestas estratégicas del Municipio

En el levantamiento de información y las entrevistas realizadas a los actores clave, se identifican apuestas por: Empleo para la población de Metapán, Desarrollo Social, Formación vocacional y emprendimiento para jóvenes y mujeres en alianza con INSAFORP y CONAMYPE, esto se refuerza con la información del Plan Operativo Municipal 2019.

Posibles efectos de la pandemia COVID-19 en el Municipio.

En la investigación realizada por el equipo consultor, para el caso del Municipio de Metapán se identifica la aprobación de los Decretos No. 5874 con fecha 12 de marzo de 2020, y No. 593 de fecha 14 de marzo 2020, los cuales detallaban autorizaciones a nivel Municipal, el Gobierno Municipal de Metapán bajo el mandato del Alcalde Municipal Prof. José Rigoberto Pinto Rivera desarrolló el “Plan de Emergencia Municipal de preparación y respuesta a la Pandemia del COVID -19, del Municipio de Metapán, Departamento de Santa Ana”, con el objetivo de prevenir o reducir en la población del Municipio de Metapán, el impacto negativo en términos de morbilidad, mortalidad, y el impacto socioeconómico frente al evento relacionado con la pandemia producida por el virus COVID -19, a través de las acciones de prevención, preparación y respuesta, en coordinación con la Comisión de Protección Civil Municipal y el Gobierno Central.



Se contó con una comisión para la implementación de dicho plan. Sin embargo, y pese a dichos esfuerzos el primer caso de COVID-19 a nivel nacional fue reportado el 19 de marzo de 2020, con un hombre que entró al país violando los controles sanitarios a través de un punto ciego en la zona de Metapán, Santa Ana (MINSAL, 2020).

Limitaciones del territorio para su vinculación con el desarrollo territorial.

El Municipio de Metapán se conecta con San Salvador por la carretera Panamericana o CA 1, hasta Santa Ana, desde donde se toma el by-pass y la carretera a Metapán, o CA 124, que termina en la Frontera de Anguiatú, límite con Guatemala con dirección a Esquipulas. Con el apoyo de FOMILENIO se construyó la Carretera Longitudinal del Norte que comunica Metapán con Chalatenango. Sin embargo, una limitante significativa es la falta de reparación y mantenimiento en algunos tramos de la Carretera, que presentan diversos daños y afectan la conectividad del Territorio.

Además, en su mayoría las calles y caminos de la zona rural se encuentran en mal estado, sin pavimentación, con baches, aceras deterioradas, y sin el mantenimiento respectivo, de igual manera algunos caseríos no cuentan con acceso a su comunidad; falta de obras de mitigación y la deficiencia de infraestructura en obras de paso, tales como: puentes y bóvedas.

5.1.3. Caracterización del Municipio de San Antonio Pajonal

Caracterización del Territorio. San Antonio Pajonal representa el 2.56 por ciento del área total del departamento de Santa Ana, cuenta con una extensión de 51.92 km². Su división administrativa se compone de 4 cantones y 12 caseríos. San Antonio Pajonal puede clasificarse como un municipio mayoritariamente rural, ya que el 61% de su población se ubica en esta área, mientras que 39% de la población se ubica en el área urbana (PNUD, 2006). Según datos de DIGESTYC 2007, se detalla que el municipio de San Antonio Pajonal ocupa la posición número 228 del ranking de municipios con mayor población a nivel nacional.

La población de San Antonio Pajonal corresponde a 3,279 habitantes, con una densidad poblacional de 68 hab/km². Su distribución por sexo corresponde a 49% hombres y un 51% a mujeres. De acuerdo con estimaciones y proyecciones de población realizadas por DIGESTYC (2014), para el año 2021 la población de San Antonio Pajonal alcanzaría los 3,173 habitantes⁶. DIGESTYC (2007) destaca los municipios con porcentajes que superan el 14%; de la población adulta mayor, entre ellos se encuentra San Antonio Pajonal con 14.2%, porcentaje que se eleva a 18.9% en el ámbito urbano.

⁶ Datos proyectados sin considerar el COVID-19.



Por otro lado, la Población Económicamente Activa (PEA) es de 58.46%, se reporta un ingreso mensual de \$60.33 por persona, mientras que la tasa de desempleo fue del 6.50% (PNUD, 2006). Así mismo, PNUD (2009) reporta para el municipio un Índice de Desarrollo Humano de 0.681 y una Tasa de analfabetismo adulto de 71.2, índice del PIB 0.623. Según el Mapa Nacional de Pobreza Extrema de El Salvador, el Municipio de San Antonio Pajonal está clasificado en su condición de pobreza con Pobreza Extrema Moderada.

En cuanto a la situación de los servicios sociales básicos, se reporta un porcentaje de hogares con acceso al agua (dentro de casa) del 77.3%, el porcentaje de hogares con acceso a alumbrado es de 83.0% y el porcentaje de hogares con acceso de servicio de recolección de basura es del 5.8%.

En el contexto geográfico cabe destacar que San Antonio Pajonal se ubica a 490 msnm. Limita al Norte con el Lago de Guija y la República de Guatemala, al Este con Metapán, al Sur con Texistepeque y al Oeste con Santiago de la Frontera.

Es necesario tener en cuenta que en años recientes se han venido gestando modificaciones correspondientes a los límites territoriales de San Antonio Pajonal. Por ejemplo, el 02 de mayo de 2019, La Asamblea Legislativa⁷ aprobó el dictamen No. 27, el cual establece como punto de partida la importancia de delimitar plenamente el ámbito geográfico de dichas municipalidades para que ejerzan sus competencias y exista certeza para la inversión de los recursos del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). La Comisión de Asuntos Municipales que estableció los límites territoriales de los municipios de San Antonio Pajonal y Santiago de la Frontera del departamento de Santa Ana. Para ello se requirió un proceso de diálogo entre las alcaldías y la asistencia del Centro Nacional de Registros (CNR) y del Instituto Geográfico Nacional, así como del Catastro Nacional (Asamblea Legislativa, 2019).

En el mismo tema, el lunes 27 de enero de 2020, la Comisión de Asuntos Municipales acordó establecer los límites territoriales entre los municipios de Metapán y San Antonio Pajonal del departamento de Santa Ana. Lo cual responde a que la actual delimitación entre ambos municipios no se ajusta al desarrollo tecnológico en materia registral y de medición territorial como tampoco a las vigentes circunstancias de desarrollo social y económico del país; además, se tiene como punto de partida la importancia de establecer plenamente el ámbito geográfico donde los municipios deben ejercer sus competencias; por tanto, se espera que dicha delimitación se convierta en un instrumento esencial para promover condiciones favorables, destinadas a satisfacer las necesidades propias de los habitantes de cada jurisdicción (Asamblea Legislativa, 2020).

San Antonio Pajonal forma parte de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa, una institución pública que está integrada por un total de 21 Municipios de Guatemala, Honduras y El Salvador. También

⁷ El artículo 23 del Código Municipal establece que es potestad de la Asamblea Legislativa decretar la definición de los límites territoriales



a nivel Local – Regional el municipio forma parte de la Asociación de Municipios Trifinio, una plataforma de coordinación y gestión entre los municipios de la zona entre estos están: Metapán, Masahuat, Santa Rosa Guachipilín, San Antonio Pajonal, Candelaria de La Frontera, Texistepeque y Santiago de la Frontera.

A nivel económico y de acuerdo con COMURES (s.f.), entre las principales actividades económicas que desarrollan sus habitantes se encuentran: Agricultura, Turismo y Comercio. Sin embargo, se destaca que en 2009, la municipalidad de San Antonio Pajonal inició el proyecto de construcción y funcionamiento de una planta de compostaje que convierte los desechos sólidos en abono. El Plan de “Ciudad Limpia” que enmarca la fábrica de compostaje, rutas de limpieza y actividades que han convertido a la región en un espacio limpio y seguro. El proyecto también incluyó el factor educativo de la población la cual entrega la basura de forma separada: plásticos, latas y cartón, por un lado; desechos orgánicos aparte, vidrio y otros desechos. (COMURES, s.f.)

En el documento señala que, de acuerdo con la Ex Alcaldesa Licda. Silvia Liseth Chavarría de González, el proyecto surgió cuando la Asamblea Legislativa aprobó la ley que prohibía los basureros a cielo abierto; y apoyados por el Ministerio de Medio Ambiente se dieron opciones para dar tratamiento a las ocho toneladas de basura producidas en el municipio semanalmente, siendo la solución más factible el compostaje.

La inversión inicial fue de \$180,000 dólares, cantidad que se está recuperando con la venta de abono en la región. Además de generar empleo a nivel local. Pues esa iniciativa considerada creativa representa una solución al tema de gestión ambiental, desempleo y es una apuesta al desarrollo económico territorial.

Desde el Centro Regional CONAMYPE Santa Ana se ha desarrollado la Estrategia “Un Pueblo Un Producto” en 8 Municipios, distribuidos en el Departamento de Santa Ana, siendo San Antonio Pajonal uno de los municipios priorizados, promoviendo los productos que se elaboran e identifican al municipio tales como: huacales de morro, artesanías de tuza (muñecas y flores) y elaboración de hamacas.

También se puede destacar que en base al Directorio de Empresas 2015, las principales actividades económicas del municipio de Pajonal son: Restaurantes, Ferreterías, Comerciales (Venta de muebles y electrodomésticos), Transporte de carga como actividades remuneradas que generan ingresos y empleo en el Municipio. La mayoría son pequeñas y microempresas, un rubro que destaca en las microempresas de Pajonal son Ferreterías al por menor, ventas al por menor de muebles electrodomésticos y transporte de carga, además de Restaurantes.

De acuerdo con las estadísticas de la PNC, San Antonio Pajonal es uno de los 34 municipios del país que no reportó ningún homicidio de enero al 20 de septiembre de 2015 (PNC, 2015). Así mismo el municipio forma parte de los municipios transfronterizos beneficiados con Proyecto de Prevención de la Violencia SICA, inaugurado en noviembre de 2020. Entre los proyectos de prevención se incluyen talleres vocacionales para mejorar habilidades, técnicas artesanales e innovación de productos; el sector agrícola, ya que recibirán capacitaciones productivas; los jóvenes que recibirán capacitaciones de emprendimiento



y talleres literarios para desarrollar sus habilidades de escritura y narrativa; además de niños y niñas de las Escuelas de Verano (SICA, 2020).

Potencialidades para el Desarrollo Económico Territorial (DET).

Con base en el trabajo realizado por el equipo consultor en el Territorio, se identifican las siguientes potencialidades en términos de Desarrollo Económico Territorial en el Municipio de San Antonio Pajonal: Turismo, servicios de construcción, comercio, producción de frutas como naranja y morro, procesamiento y comercialización de horchata.

Estos hallazgos se refuerzan con la documentación preexistente en el Territorio, por ejemplo en el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal 2008 en el que se identifica que se pueden potenciar iniciativas ya existentes o nuevas, tomando en cuenta las fortalezas del Municipio: Acceso a centros tecnológicos, infraestructura de servicios y equipamiento para el desarrollo de negocios, alianzas entre gobierno local y sector privado, apoyo de Organismos de Cooperación Regional.

Algunas limitantes para el DET Identificadas por el equipo consultor en el Municipio de San Antonio Pajonal son: fondos limitados para la puesta en marcha de iniciativas y proyectos, además se necesitan desarrollar estrategias innovadoras para que los proyectos se vuelvan autosostenibles.

Posibles efectos de la pandemia COVID- 19.

El primer caso de COVID-19 a nivel nacional fue reportado el día 19 de marzo de 2020 (MINSAL, 2020). Específicamente en la zona de Metapán, Santa Ana. Sin embargo, de acuerdo con periódicos locales hasta octubre de 2020 se reporta a San Antonio Pajonal, dentro de los 10 municipios a nivel nacional donde la pandemia Covid-19 ha transcurrido prácticamente desapercibida, aún no se reportaba ningún caso. De acuerdo con una entrevista realizada por Marroquín, periodista de La Prensa Gráfica (2020), cita palabras del Alcalde Municipal, Walter Martínez, quien mencionó:

[...] Creamos una burbuja donde voluntariamente las personas ingresaron. Nos aislamos del resto de los municipios y a nuestra población le hicimos conciencia que no deben salir del municipio si no es necesario. Acá les damos servicios de salud, alimentos, todo lo necesario [...]

En el reportaje el Alcalde indica que lograron contener el ingreso del COVID 19 con ordenanzas transitorias que fueron aceptadas por la población, y por la coordinación con el Ministerio de Salud y la Policía Nacional Civil (PNC). En el Municipio de San Antonio Pajonal se aplican las medidas indicadas a nivel nacional, en la Fanpage de la Alcaldía Municipal de San Antonio Pajonal se puede observar el desarrollo del plan a nivel comunal “Vamos contra el COVID” en el que se realizan visitas del equipo de trabajo de la



Clínica Municipal a cada uno de los hogares para supervisar la salud de las familias, tanto del área urbana como del área rural.

Limitaciones del territorio para su vinculación con el desarrollo territorial.

El acceso al municipio es por el Desvío Paraje Galán ubicado sobre la Carretera Panamericana CA-1, pasando por Santiago de La Frontera hasta llegar al municipio de San Antonio Pajonal. Una limitante que tiene el Municipio de San Antonio Pajonal es que no está vinculado a la red vial principal de la Región, esto limita la conectividad vial y el acceso para las actividades comerciales. Esta misma carretera es la que da acceso a uno de sus 3 cantones (El Tablón); a los otros 2 se accede por caminos rurales que permiten circulación.

En cuanto al transporte el Municipio de San Antonio Pajonal, tiene problemas con la fluidez de circulación del transporte colectivo, pues solo transitan a determinadas horas y si no se logra abordar los buses se complica el acceso o la salida del Municipio. También se identificó como una limitante que el Municipio no posee aguas negras, sin embargo, utiliza fosas sépticas.

A nivel ambiental existe contaminación de ríos por aguas grises y basura, como en el caso del Río Cuzmapa.

5.2. Caracterización de la MIPYME en los tres municipios

5.2.1. Características generales de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas presentes en el Municipio de La Palma

Según el Directorio de Empresas 2015 en el Municipio de La Palma, las principales actividades económicas que realizan las MIPYMEs son: beneficiado de café, Ferreterías al por menor, Hoteles, Venta de artículos de primera necesidad, Farmacias, Bazares de artículos diversos y Cultivo de hortalizas y frutas, estas actividades son desarrolladas principalmente por micro y pequeñas empresas.

Además, tomando en consideración los datos de la encuesta en línea realizada en el marco del presente sondeo, se identifica que en el nivel de microempresas en el Municipio de La Palma se realizan actividades económicas de: Comercio, Construcción, Producción artesanal, Turismo (Hoteles, Restaurantes, Operadores Turísticos y Recreación) y en el nivel de empresas medianas se realizan actividades de producción y/o transformación de hortalizas.

El beneficiado de café tiene mercado local, nacional y potencial de exportación a mercados internacionales debido a la calidad del café salvadoreño, los precios pagados son contra entrega del producto tanto a nivel nacional como en el mercado internacional. El cultivo de hortalizas y frutas tiene mercado a nivel nacional, como proveedores de los supermercados Wal-Mart y Calleja, además proveen productos a empresas procesadoras de alimentos. En cuanto al pago de mano de obra en los cultivos se paga un jornal entre \$5 y \$7 diarios según datos del Ministerio de Agricultura de El Salvador.



En las empresas del Sector Comercio, se paga el salario mínimo en base a lo establecido por el Ministerio de Trabajo con un salario mensual estimado de \$300.00 mensuales, con frecuencia de pago quincenal o mensual.

Un 42.85% (9 empresas) de las MIPYMES encuestadas en el Municipio de La Palma están formalizadas con el Registro de la Municipalidad, 38.09% (7 empresas) tienen registro del IVA y cuentan con número de contribuyente en el Ministerio de Hacienda de El Salvador, 9.52% (2 empresas) tienen Registro MYPE por medio de CONAMYPE y 9.52% están dentro del sector informal.

Actualmente los medios de comunicación y de promoción que utilizan las MIPYMES en el Municipio de La Palma son Facebook y Whatsapp, por lo que las Redes Sociales representan un instrumento de información importante para los empresarios en el Territorio.

En cuanto a los empleos en el Municipio de La Palma, según los resultados de la encuesta en línea se refleja un 70% de empleos permanentes en hombres y 30% de empleos permanentes en mujeres. Con respecto a los empleos temporales se refleja un 55% de empleos temporales en mujeres y 45% de empleos temporales en hombres.

5.2.2. Características generales de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas presentes en el Municipio de Metapán

Entre las principales actividades productivas del municipio se encuentran: ganadería y procesamiento de lácteos, materiales de construcción y minería, turismoproducción y procesamiento de café, producción de caña de azúcar, pesca de manutención. También se puede destacar que en base al Directorio de Empresas 2015, las principales actividades económicas del municipio de Metapán son: Cultivo y beneficiado de café, Ganadería que incluye cría de ganado, fabricación de concentrado, producción de leche y elaboración de productos lácteos, Turismo que incluye Hoteles, Restaurantes, Parques de recreación y diversión, explotación de canteras de piedra, venta al por mayor de cal y venta al por mayor de cemento, en cuanto a los servicios destacan: Almacenes y Transporte de carga nacional e internacional como actividades remuneradas que generan ingresos y empleo en el Municipio.

Además tomando en consideración los datos de la encuesta en línea realizada en el marco del presente sondeo, se identifica que en el nivel de microempresas en el Municipio de Metapán se realizan actividades económicas de: Comercio y Turismo (Hoteles, Restaurantes, Operadores Turísticos y Recreación), al mismo tiempo se identificó en las entrevistas y visitas de campo que una actividad económica importante en el Municipio de Metapán es el procesamiento de productos lácteos y otros derivados de la leche.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) menciona que, según datos de la Dirección General de Economía Agropecuaria, el departamento de Santa Ana produce el 7% del total de la leche a nivel nacional, siendo el municipio de Metapán el mayor productor, con un estimado del 53%; lo que equivale a 50,000 litros al día (18 millones de Ltrs/año). Por lo cual, CONAMYPE, en el desarrollo de la estrategia *Un Pueblo Un Producto El Salvador*, ha promovido el Festival de la Leche en Metapán,



actividad que busca contribuir a posicionar a este municipio como productor de lácteos (CONAMYPE, 2018).

Asimismo, el documento “Caracterización de la Cadena Productiva de Lácteos en El Salvador”, realizado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Destaca algunas empresas procesadoras y comercializadoras de productos lácteos, entre ellas las empresas LACMESA (Lácteos de Metapán) con más de 20 años de trayectoria en el negocio, quienes iniciaron siendo productores artesanales, tienen sucursales en Metapán y San Salvador llegan con sus productos a nivel nacional, y la empresa Lácteos Morataya cuenta con cuatro sucursales en la Ciudad de Metapán.

El municipio de Metapán también cuenta con la explotación de piedra caliza, de la que se obtiene cemento y cal; la cal es producida de forma artesanal, actividad tradicional que se practica desde la época de la colonia. Dentro de las empresas identificadas se encuentran: ACOOPCALMET de RL (Cooperativa dedicada a la comercialización de cal) y Químical S.A. de C.V, una empresa familiar fundada en 1982. De igual forma el cemento y la cal que se produce en Metapán se comercializa a nivel nacional.

Así como se mencionó en la caracterización del Territorio, dentro de las industrias más sobresalientes del municipio se encuentran: la fábrica de Cemento Holcim, S.A. de C.V. es la empresa de mayor relevancia en la industria de la construcción en El Salvador y tiene sus plantas productoras de cemento y concreto en Metapán.

En las empresas del Sector Comercio, servicios e industria se paga el salario mínimo en base a lo establecido por el Ministerio de Trabajo con un salario mensual estimado de \$300.00 mensual y frecuencia de pago quincenal o mensual.

Un 37.5% de las MIPYMES encuestadas en el Municipio de Metapán están formalizadas con el Registro de la Municipalidad, 37.05% tienen registro del IVA y cuentan con número de contribuyente en el Ministerio de Hacienda de El Salvador, y un 25% están dentro del sector informal.

Actualmente los medios de comunicación y de promoción que utilizan las MIPYMES en el Municipio de Metapán son Facebook y Whatsapp, por lo que las Redes Sociales representan un instrumento de información importante para los empresarios en el Territorio.

En cuanto a los empleos en el Municipio de Metapán, según los resultados de la encuesta en línea se refleja un 53% de empleos permanentes en hombres y 47% de empleos permanentes en mujeres. Con respecto a los empleos temporales se refleja un 75% de empleos temporales en mujeres y 25% de empleos temporales en hombres.

5.2.3. Características generales de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas presentes en el Municipio San Antonio Pajonal.

Según el Directorio de Empresas 2015 en el Municipio de Pajonal, las principales actividades económicas que realizan las MIPYMES son: Restaurantes, Ferreterías al por menor, Comercio (Venta de muebles,



electrodomésticos y otros artículos), Transporte de carga urbano, Agroservicios y venta de productos químicos, estas actividades son desarrolladas principalmente por micro y pequeñas empresas.

Además, tomando en consideración los datos de la encuesta en línea realizada en el marco del presente sondeo, se identifica que en el nivel de microempresas en el Municipio de San Antonio Pajonal se realizan actividades económicas de: Comercio, Turismo (Hoteles, Restaurantes, Operadores Turísticos y Recreación), Construcción, Artesanías, Ferreterías, Agroservicios y Farmacias, Producción de Lácteos en pequeña escala.

Así como se mencionó en la caracterización del Territorio, CONAMYPE ha desarrollado emprendimientos de elaboración de artesanías de morro y tuza con mujeres y elaboración de hamacas en el marco de la Estrategia “Un Pueblo, Un Producto”, estos productos se han comercializado a nivel local y con turistas que visitan el Municipio de Pajonal.

En las empresas del Sector Comercio y Servicios, se paga el salario mínimo en base a lo establecido por el Ministerio de Trabajo con un salario mensual estimado de \$300.00, con frecuencia de pago quincenal o mensual.

Un 74.4% de las MIPYMES encuestadas en el Municipio de San Antonio Pajonal están formalizadas con el Registro de la Municipalidad, 26.6% tienen registro del IVA y cuentan con número de contribuyente en el Ministerio de Hacienda de El Salvador.

Actualmente los medios de comunicación y de promoción que utilizan las MIPYMES en el Municipio de San Antonio Pajonal son Facebook y Whatsapp, por lo que las Redes Sociales representan un instrumento de información importante para los empresarios en el Territorio.

En cuanto a los empleos en el Municipio de Pajonal, según los resultados de la encuesta en línea se refleja un 63% de empleos permanentes en mujeres y 37% de empleos permanentes en hombres. Con respecto a los empleos temporales se refleja un 67% de empleos temporales en mujeres y 33% de empleos temporales en hombres.

5.3. Efectos del COVID19 en el sector MIPYME de La Palma

Antecedentes del desarrollo económico local y las dinámicas de los encadenamientos priorizados previo a la crisis del COVID19.

Las principales cadenas productivas del municipio de La Palma son i) el turismo, incluidos sus cinco rubros de hostelería, servicios alimenticios, información-tur operación, transporte turístico y recreación, ii) la producción y comercialización de artesanías diversas, y iii) de las actividades agrícolas de producción, procesamiento y comercialización de hortalizas, frutas y café.

En la zona alta de La Palma, hay horticultura, floricultura y un poco de la fruticultura en un paisaje productivo compartido con San Ignacio. Entre las hortalizas hay por lo menos cinco clases de lechuga, zanahoria baby, cebollín, brócoli, coliflor, repollo, tomate y apio, también dos productores de trigo. La



fruticultura incluye el cultivo del durazno, melocotón, granadilla y aguacate, principalmente. La floricultura ha emergido recientemente a través de apoyos realizados en el marco del programa de Fomilenio I, y consiste principalmente en el cultivo de una flor originaria de Perú que es la Astromelia, llamada Tigrilla, que tiene un gran potencial en mercados dinámicos, así como cartuchos de colores, entre otros.

El café aparece como una cadena importante en la zona, localizada en varios cantones de La Palma⁸ que en la parte alta forman un paisaje productivo que se extiende a través de la cordillera montañosa hacia los municipios de San Ignacio, Citalá y Metapán. Además del cultivo, beneficiado y venta de café en oro para exportación, en años recientes se han multiplicado las iniciativas de realizar el proceso de valor agregado, tostando el café para vender como un producto terminado molido o en grado. Se está introduciendo un poco el café, a nivel de embolsarlo, pero es escaso la industria del café.

La manufactura de artesanías de La Palma, generalmente con diseños inspirados en el arte de Fernando Llorc, pero con una progresiva diversificación en cuanto a sus técnicas de producción y productos, cuenta con aproximadamente 110 talleres de diversos tamaños, grados de tecnificación y formalización como negocios. Antes de la pandemia producían aproximadamente \$200 mil mensuales de ventas, principalmente de productos para exportación, mercados nacionales y el mercado local de venta a turistas.

La Palma, sin embargo, “vive del turismo” por su efecto dinamizador de la demanda para las demás actividades económicas, afirmó un empresario turístico de larga trayectoria. Indicó que hasta la fecha hay 49 hoteles, con disponibilidad de 600 camas, 176 áreas de alimentos, y además el municipio cuenta con cuatro miradores, un mercado artesanal, un museo alusivo a Fernando Llorc, el parque central que está orientado al turismo y un nuevo parque en el barrio San Antonio con vocación turística. En las zonas rurales cuenta con El Pital de gran atracción turística y muchos paisajes de belleza natural y escénica. La demanda turística antes de la crisis del COVID19 era de aproximadamente 100 mil turistas registrados por año, y un número significativamente mayor que no se registraban, representando unos USD \$6 millones, por año.

Además del conjunto de servicios turísticos, antes de la crisis del COVID19, tenía un flujo dinámico de clientes hondureño quienes venían para servicios médicos, tanto el sector público como al privado. Y en general, la economía de La Palma tenía una dinámica comercial creciente, con clientes hondureños y de los diferentes municipios de la zona. Respondiendo a las condiciones particulares generadas por las medidas de restricción a la movilidad y el distanciamiento social recomendado, han emergido nuevos emprendimientos ofreciendo servicios de encomiendas y entregas.

La evidencia del sondeo realizado indica que, previa a la crisis COVID19, los tres macro encadenamientos priorizados para la investigación en este municipio mostraron estabilidad en sus dinámicas empresariales, con algunas actividades en crecimiento, notablemente el turismo. A escala micro, en la mayoría de los casos, la economía de los negocios entrevistados era estable, en cuanto al acceso a mercados y el flujo de clientes, y así las ventas, con una dinámica incluso creciente en algunos casos mencionados.

La llegada de turistas iba subiendo todas las temporadas poco a poco, y el conjunto de actores empresariales y de apoyo estaban avanzando con la implementación de nuevas actividades para atraerlos como el primer Festival de Café que representó una novedad importante, buscando poner en valor la

⁸ Cantón San José Sacare, El Túnel, El Sarsal, El Gramal, Caballero y un poco los Pozos.



excelente calidad del café cultivado en La Palma. Con la realización de este festival estaban terminando 2019 y arrancando el 2020 en una nota bastante positiva para el turismo, lo que dinamizaba también ventas locales de artesanías y productos como el café, los emprendimientos de procesamiento de melocotones y otras frutas, las ventas de miel, etc.

Del encadenamiento de las artesanías, la evidencia indica que el conjunto de los talleres y también las tiendas de ventas de su producción, de una u otra manera tenían sus clientes y estaban funcionando. En algunos casos, iban creciendo significativamente en los últimos años. Por ejemplo, un taller “muy fuerte” que tenía más de 20 empleados, habían logrado vender a nivel centroamericano, en Nicaragua, Costa Rica, Guatemala. Estaban aumentando su fuerza laboral y en un proceso con CONAMYPE para formalizar el negocio, inscribiéndose en el IVA en Hacienda, y a sus trabajadores en el ISSS y AFP. Era una empresa rentable, pero de repente, con la llegada de la crisis del COVID19, se vinieron para abajo sus proyecciones y “tuve que cerrar y cesar a las personas trabajadoras”.

Las cadenas agrícolas de hortalizas y frutas también demostraban una dinámica de crecimiento. Por ejemplo, una cooperativa de producción y comercialización de hortalizas (cebollín, cilantro, rábano, espinaca, lechuga romana, lechuga de escarola, tomate, lechuga morada) estaba con un crecimiento sostenido, vendían toda su producción al supermercado (Walmart), tiendas especializadas en venta de hortalizas en San Salvador, un hotel (Barceló) y les quedaba un pequeño porcentaje de ganancia. Antes del COVID 19 contaba con 22 empleados temporales, 17 mujeres y 5 hombres.

De forma similar, una mediana empresa dedicada a la agro industrialización de repollo y otras hortalizas, en asocio con un productor de la zona alta de La Palma tenía un crecimiento de sus ventas entre un 8 al 10% anual. Ocupaba una fuerza laboral de 85 empleados en una planta procesadora ubicada en Soyapango y 60 empleados en los cultivos. Iban ampliando su mercado con un proyecto importante con Walmart, para abastecerles de papa y repollo, tomate de ensalada y chile.

Una limitación importante para el desarrollo futuro de la horticultura es la gestión de la gobernanza del agua y el hecho que los sistemas de riego son poco tecnificados, generando ineficiencia en el manejo del recurso escaso. Tampoco hay aprovechamiento de las aguas lluvias para riego. Otro problema fundamental, es que ciertos productos dependen de la Tiendona para su comercialización, como el tomate, repollo, la papa y así “El intermediario de la Tiendona es el que gana, no gana el productor” dijo un empresario conocedor de la situación. Con la volatilidad de los precios de venta, comparado con los costos ascendentes de insumos para la producción, hay productores quienes han quedado endeudados, y tomado la decisión de mejor vender sus terrenos.

Un avance importante con la comercialización de sus productos ha sido la vinculación con el nicho del mercado dinámico y formalizado, a través de los supermercados de Súper Selectos, Walmart y Pricemart. A través de los mecanismos de comercialización establecidos, se negocia un precio medio de venta donde el agricultor no pierda, aunque tampoco gane bastante, y eso ha dado resultado porque, además, tiene un mercado seguro y sostenible en el tiempo para facilitar tomar decisiones de inversión. En el marco de esta iniciativa Súper Selectos, en conjunto con la empresa Acceso a Oferta Local, auspiciado por las fundaciones Clinton y Carlos Slim, han construido y puesto en operación dos plantas de procesamiento de hortalizas, comprando de los productores las hortalizas a un precio razonable. Existe un grupo importante de productores de toda la zona alta quienes se han beneficiado de la iniciativa, tomando la decisión de trabajar



bajo las exigencias de buenas prácticas agrícolas, etc. que exigen los compradores. Algunos, sin embargo, se reusan a eso y siguen vendiendo en el mercado informal de la Tiendona donde los compradores no exigen ningún control sobre las buenas prácticas, más que los precios.

Con la fruticultura en la zona alta, también ha habido un avance con agregar valor al producto fresco, envasándolo en pequeñas plantas de procesamiento, no al vacío sino de forma rudimentaria por baño de María. Familias con este tipo de emprendimientos están generando licores de fruta, mermeladas, jaleas y fruta envasada. Su mercado principal eran los turistas que llegaban al pueblo y la zona alta de La Palma.

Sin embargo, en algunos de los relatos de personas referentes del ámbito empresarial, se notaba cierto conformismo con las dinámicas existentes en ese momento previo a la crisis del COVID19, con los niveles de actividad económica como sí eran los suficientes para poder subsistir y vivir bien. Muchas empresas no reportaron la realización de inversiones nuevas significativas o la incorporación de innovaciones o una tendencia orientada a esto.

En el ámbito institucional existían dinámicas que son importantes tomar en cuenta para la implementación de la propuesta de reactivación y dinamización innovadoras del tejido de las MIPYMES y el desarrollo económico local. Una fundamental, animada por CONAMYPE por mandato de la Ley MYPE, es la articulación y coordinación del funcionamiento del Sistema MYPE, incluyendo representación de las personas empresarias, así como de las instituciones públicas, municipales y nacionales, y privadas de prestación de servicios de desarrollo y financiamiento de la MYPE en La Palma. En este contexto, habían logrado organizar tres sectores de MYPES: turismo, artesanías y café, con planes de trabajo, productos de diagnóstico, elaborados juntamente con las personas empresarias de cada sector. Un ejemplo del trabajo realizado en conjunto previa a la pandemia fue el Festival de Café, impulsado principalmente por parte de las personas empresarias.

La relación creada con el Instituto Tecnológico de Chalatenango (ITCHA) es también un importante antecedente a tomar en cuenta en función de la formación laboral de personas trabajadoras de los diferentes encadenamientos. Ha sido especialmente relevante para la formación de la fuerza laboral del encadenamiento turístico y un empresario de La Palma es el secretario de la Junta Directiva, referente para turismo. Este programa está articulado con el bachillerato en turismo de San Ignacio. Al inicio en el programa de Turismo Alternativo había 30 alumnos en cada sección, cuando había becas; sin embargo, actualmente, solo hay 8 alumnos en total. Es un hecho problemático que requiere reflexión y eventualmente ajustes en el programa para orientarlo más claramente a las demandas de los negocios turísticos para trabajadores, además de lo contemplado en el programa de turismo alternativo.

Otro antecedente importante del trabajo en conjunto era la pintura de murales con el estilo característico de las artesanías de La Palma, lo que consideran fue un estímulo para el turismo en el municipio, en su momento. También, el logro de la elaboración de forma concertada y aprobación por parte del Consejo Municipal de una Ordenanza de Turismo. Reconocen, sin embargo, que ha hecho falta mayor esfuerzo por implementar la ordenanza, en relación con la protección de los murales, que lastimosamente, en algunos casos, han sido reemplazados por motivos de la promoción comercial. Otros problemas reconocidos, también habían quedado pendientes abordar colectivamente para resolver, como el ordenamiento vehicular y en especial el déficit de espacios adecuados de parqueo en el casco urbano de La Palma.



Cuando llegó la pandemia a El Salvador, el tejido empresarial y el sistema de actores de apoyo al mismo, no estaban preparados. Con la pandemia y las medidas de cuarentena domiciliar y otras restrictivas de la libre circulación, el cierre del turismo fue abrupto; y con la no llegada de turistas y el cierre de las fronteras locales y nacionales, el impacto fue drástico sobre la dinámica de servicios turísticos de los diversos rubros, la producción y comercialización de artesanías y en general, todos los negocios de comercialización de bienes y servicios de La Palma. Menos afectado fue la producción agropecuaria, la venta de artículos de primera necesidad y los servicios de alimentación, que rápidamente se adaptaron a una modalidad de entrega domicilio.

En el ámbito del trabajo inter – institucional, todas las instancias tuvieron que ajustar sus modalidades de trabajo para buscar seguir atendiendo a las MIPYMES y emprendedores participantes en los procesos en marcha previa a la crisis del COVID19, pero bajo modalidad de trabajo a distancia, en buena parte. También, priorizaron atención a las necesidades básicas de la seguridad alimentaria, en especial las autoridades municipales y las personas funcionarias de instancias del GOES.

En el marco del SIMPYE, por tema de pandemia, no lograron ejecutar los planes de trabajo como estaban planteados, por sectores a través de las diferentes mesas; pero si trabajaron con el Comité Municipal, con representaciones de gremiales de turismo, comité de desarrollo turístico, comité de ferias, comité artesanal, etc. Priorizaron darle seguimiento a la ordenanza municipal de turismo ya aprobada, realizando una gira a Suchitoto en diciembre 2020 para conocer su experiencia con la implementación de su ordenanza de turismo. A finales del 2020 realizaron una reunión del SIMIPYE, con una convocatoria ampliada con actores locales, con liderazgos de otros espacios para replantear su trabajo en conjunto a partir del 2021, tomando en cuenta la nueva realidad emergente de la crisis multidimensional y sus impactos en las MIPYMES y emprendimientos de La Palma.

5.3.1. Impacto general y específico de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID 19 en las actividades empresariales de las MIPYMES integradas en las cadenas productivas priorizadas

Definitivamente, durante la propia cuarentena domiciliar, la mayoría de los negocios en el pueblo de La Palma, cerraron su atención directa al público. Los negocios turísticos y de artesanías cerraron bruscamente. El sector de alimentos y bebidas no cerró de inmediato, pero también fue cerrando a la medida que el GOES iba aumentando restricciones sobre movilidad y aglomeración de personas; hasta que se cerró básicamente todo tipo de negocio. Lo único que funcionaba parcialmente, en el momento más crítico de la cuarentena domiciliar, era el mercado municipal y no en su totalidad. Las tiendas de primera necesidad también abrieron algunas; entonces este tipo de comercio sí se vio afectado, pero no en gran medida como los otros tipos de negocios.

Algunos negocios de alimentación lograron, aún en la propia cuarentena, mantener sus operaciones funcionando, a dedicándose a proporcionar un servicio de entrega a domicilio, especialmente de comida. Esta modalidad también funcionó para la comercialización de otros productos, como ropa, etc. Sin embargo, no todos los negocios lograron realizar esta transición, que también implicó realizar promoción



por redes sociales. Sin embargo, aún con ese servicio a domicilio no ocupaban mayor número de empleados, sino que era las personas propietarias y su grupo familiar quienes trabajaban, en muchos casos. En algunos casos hubo cierre por completo de los negocios; algunos decidieron incluso vender sus negocios, y otras personas quienes estaban alquilando locales, se enfrentaban con el problema de tener que pagar renta, sin tener ingresos suficientes. Negocios con compromisos financieros adquiridos, pero sin ingresos, no pudieron pagar, aunque por decreto legislativo, los bancos y micro – financieras tuvieron que esperar empezar a recibir pagos, generando problemas financieros para ambos en la actualidad.

Hubo una reducción importante del empleo asalariado. Muchos negocios mandaron a “descansar” a las personas empleadas, muchas veces sin ninguna prestación laboral por no estar inscritos en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS). Se considera importante poner atención a lo que pasó y pasa con las personas trabajadoras de las MIPYMES quienes quedaron cesados de sus empleos, ya que son de las personas con medios de vida más precarias. La evidencia de las entrevistas realizadas indica que las personas buscaron otros empleos en otros sectores que todavía estaban abiertos como construcción, entre otras actividades que estaban abiertos. También, algunos empezaron sus propios emprendimientos.

Así, la situación para personas propietarias y empleadas de MIPYMES es variado, pero es claro que todavía no se ha recuperado los niveles de ingresos y empleo que existían antes, hay muchas personas sin empleos estables, quienes están emprendiendo negocios por necesidad, dedicadas a otras actividades o incluso migrando. También, previa a las crisis del COVID19, existía un importante trabajo para fomentar emprendimiento en La Palma. No todos lograron mantener sus operaciones empresariales durante el 2020, dependiendo de su nivel de consolidación, el giro de negocio en que estaban ubicados y hasta donde dependían del turismo o no, por ejemplo. Actualmente existe el reto de reactivación y dinamización de este tipo de micro – empresas para enfrentar y aprovechar oportunidades de la nueva realidad.

Con el cierre de las fronteras, tanto la formal en El Poy del municipio vecino de Citalá, como los informales a lo largo de la frontera entre La Palma / El Salvador y Honduras, se paró un importante flujo de hondureños que llegaban a La Palma para acceder servicios médicos, públicos y privados. Durante su estadía también consumían alimentos y realizaban compras en negocios comerciales locales. Durante el 2020, ya no pudieron llegar o los tramites y costos involucrados eran prohibitivos, y su ausencia impactó negativamente los negocios de servicios médicos privados y otros.

También, familias de nacionalidad salvadoreña, que siembran diversos cultivos en tierras hondureñas en la zona transfronteriza, para vender a pequeña escala en el mercado salvadoreño, fueron afectados negativamente por el cierre de las fronteras. Realizan un tránsito fluido e importaciones de productos, pero de manera informal, no con facturación y no necesariamente, pasando por la frontera formal. Durante el 2020 y hasta la fecha, no lo han podido seguir haciendo, y así en su momento hasta perdieron cultivos y la oportunidad de continuar con estas actividades, generando un impacto negativo en sus medios de vida. La dinámica fluida transfronterizo de personas y bienes por la frontera de El Poy y las interconexiones informales, se redujo drásticamente o no estaba ocurriendo. Lo que sí seguía fluyendo fue el comercio formal, pero que genera relativamente poca dinámica positiva en la economía de La Palma.

A continuación, se presenta una discusión más detallada de los impactos generados por la crisis del COVID19 en las dinámicas de las MIPYMES de cada encadenamiento priorizado, con base en las entrevistas realizadas.



5.3.1.1. Turismo

Con la llegada de la pandemia del COVID19 y la implementación de medidas restringiendo la movilidad de personas en El Salvador, hubo una pérdida total y abrupto de clientes para negocios turísticos. El flujo de turistas llegó a cero y la demanda de turista que existía de 100 mil turistas por año, escasamente llegó a 10 mil turistas registrados para finales del 2020. De esta forma un empresario turístico argumenta que este sector, en sus diferentes rubros, fue el más “golpeado” y le sigue las artesanías, ya que el mercado artesanal depende del turismo en sus mercados local, nacionales, centroamericanos.

Esta situación generó un impacto negativo de drástica reducción de empleos directos e indirectos, e ingresos para personas propietarias lo que ha generado dificultades financieras para las personas. Sin embargo, la evidencia del sondeo reporta pocos casos de cierre definitivo de negocios. En el segundo semestre del 2020 y los primeros meses del 2021 ha habido una lenta recuperación del flujo de turistas. Reportaron que la temporada alta de época navideña y del final del año 2020 fue bastante positivo y ayudó con la recuperación económica de negocios del rubro y otros conexos como la comercialización por menor de artesanías en el pueblo de La Palma.

Durante el tiempo de la cuarentena domiciliar, dos hoteles de La Palma, sirvieron como centros de contención bajo contrato con el GOES para atender a personas, incluyendo por lo menos algunos que tenían diagnósticos positivos para el COVID19. Otros de los hoteles del municipio tuvieron la misma oportunidad, pero la declinaron. En estos dos casos las personas propietarias reconocieron la importancia de los ingresos que recibieron y de la posibilidad de generar algunos empleos para personas dispuestas a trabajar atendiendo las personas allí albergadas. Sin embargo, la mayoría de las otras actividades de los hoteles, restaurantes, centros recreativos, tour operadores y transportistas especializados en el turismo, tuvieron que cerrar sus operaciones durante varios meses del 2020.

También se vio afectado negativamente el suministro de insumos, bienes y servicios, para operar, en los casos cuando lograron continuar. No todo se adquiere localmente; se adquiere localmente prácticamente fruta y verdura, pero el resto en el caso de negocios de alimentos, productos como carne, mariscos, cereales, eso lo consiguen externo y la mayoría va a San Salvador. Esta dependencia en la provisión externa les generó problemas porque tenían que esperar el día que tenían autorización para salir del municipio y poder ir a comprar.

Como fue señalado anteriormente, las personas cesadas de empleos en negocios turísticos fueron las más directamente afectadas, con menores recursos para resistir este impacto negativo en sus medios de vida y encontrar alternativas.

A marzo del 2021, todas las señales sobre el turismo indican básicamente que el turismo en contacto con la naturaleza y al aire libre, que permite mantener el distanciamiento sin aglomeración de personas, representa una oportunidad para La Palma. También representa una oportunidad el incremento del turismo nacional, en vista que no muchos turistas salvadoreños deciden realizar los trámites y lo demás implicado en salir del país a hacer turismo regional o extrarregional. Sin embargo, estas oportunidades no están siendo bien aprovechadas todavía, por lo menos no en su máximo potencial por los negocios



turísticos de La Palma. Requiere mayor inversión en estrategia de marketing y posicionamiento de turismo bajo las condiciones especiales que ofrece la diversidad de alternativas de La Palma.

Aparentemente hay por lo menos dos nuevas inversiones importantes de negocios turísticos en la zona alta que al iniciar operaciones podrían dinamizar los flujos hacia esta zona. En otros casos personas han tenido acceso a los recursos que está poniendo el BANDESAL ha puesto a disposición y los han utilizado para ampliar negocios o diversificar sus giros de negocio. Entonces se está viendo una dinamización para inversión de recursos en el 2021. Es una buena señal y por lo menos en esta línea del turismo en contacto con la naturaleza al aire libre.

Sin embargo, todavía el turismo no ha logrado recuperarse, algunos mencionan que pueden estar entre un 50 a 70% de los turistas y los ingresos, lo que tenían antes, pero otros manifiestan que es posiblemente un 10%; entonces es variado. Lo que sí es claro es que todavía no ha llegado a los niveles que se tenían antes de la crisis desatada por el COVID19.

5.3.1.2. Artesanías

Uno de los encadenamientos más golpeados por la crisis multidimensional del COVID19 fue la manufactura y comercialización de artesanías, ya que tuvieron que cerrar rotundamente todo. Hubo un cierre de talleres de producción de artesanías durante la cuarentena porque no es un sector prioritario y al no serlo lo que sucede es que las operaciones paran. Al mismo tiempo, hubo un cierre de mercados locales a turistas y de exportación a Centroamérica y otros países; los pedidos que estaban de salida se paralizaron, lo que significaba que, al estar listas para despachar, ya se les había pagado a las personas, material y capital invertido.

Los encargos de venta que se tenían que hacer transfronterizos hacia Centroamérica, donde ellos van a dejar los productos, no fueron posibles. Esta situación generó la cancelación de contratos de comercialización o postergación de negocios. A causa de esta situación negativa, hubo así una drástica reducción de empleos asalariados en los talleres y de ingresos de las familias o cooperativas dueñas de los mismos, generando dificultades financieras y la necesidad de buscar alternativas de ingresos, pero no cierre definitivo.

Para comprender el impacto de la pandemia en la producción artesanal, es importante reconocer que la producción de artesanías se destinaba en buena parte para exportación a Centroamérica y a Europa y Estados Unidos. Entre los talleres hay quienes logran realizar su propia promoción y búsqueda de clientes en el exterior y gestión de sus propios procesos de exportación, pero también quienes realizan este proceso a través de diferentes tipos de intermediarios comerciales. Se cerró el mercado de exportación no solo por el cierre de las fronteras, sino por problemas de demanda en los mercados internacionales donde se vendía las artesanías de La Palma. Los mercados centroamericanos donde se vendía una parte importante de la producción de artesanías a turistas, como el de Masaya en Nicaragua, fueron cerrados, y eso fue lo que explica que perdieron muchos empleos en determinados talleres artesanales. Por ejemplo, una empresaria textil que tenía que mandar fuera del país y en el momento que se cierra se canceló el pedido.



En muchos casos como este, los órdenes fueron cancelados, pero en otros casos, especialmente mercados internacional más formales, los contratos de exportación no fueron cancelados, sino postergados; permitiendo seguridad para continuar produciendo durante la pandemia, para las ventas eventuales de futuro. También, se cerró el mercado nacional de las tiendas especializadas y los mercados de artesanías en el Área Metropolitana de San Salvador. Por ejemplo, un comprador como Nahanché, canceló pedidos y dijeron “bueno yo cierro tienda entonces no recibo pedidos”.

A las personas propietarias de los talleres, les afectó grandemente esta situación, ya que la gran mayoría de artesanos viven de la artesanía, y las personas empleadas de sus talleres también viven de eso, los que trabajan pintura, los que trabajan madera, los que dibujan, todos ellos sufrieron un golpe muy fuerte. La afectación negativa fue especialmente importante en los medios de vida de las personas trabajadoras de talleres y tiendas de venta de artesanía, por contar con mejores capacidades de resiliencia. Al respecto la persona referente de CONAMYPE entrevistada dijo: “Como la mayoría de ellos no son empresas formales, esto hace que toda la gente que trabajaba con ellos quedara a la deriva y que también son artesanos, entonces lo que pasa en este momento ellos no tienen trabajo porque como no son empresas que pudieron mantenerlos y pudieron pagarles, algunas de ellas sí lo hacían, pero otros no.”

Para ilustrar más en detalle el alcance del impacto de la crisis del COVID19 en el encadenamiento artesanal, es relevante la experiencia vivida por las personas propietarias de un taller de artesanías en textiles, y una tienda de su propia producción y una variedad de artesanías del país y Centroamérica en la Placita Artesanal del pueblo de La Palma. Ella relató que cuando vino la pandemia y las medidas restrictivas de la movilidad, etc. estaban preparándose para los días de la Semana Santa que generalmente representan las mejores ventas del año con el flujo de turistas para el mercado local y en los otros mercados centroamericanos donde comercializa su producción. “... entonces el poco dinero que teníamos lo habíamos invertido en el negocio.”

En su “tallercito” previo a la crisis, tenía cinco costureras trabajando desde sus propias casas unas 15 bordadoras a mano, trabajando bajo acuerdos con ella, con las telas que ella les proporcionada cortadas con los diseños que elabora. Ella misma también trabaja directamente en el teñido de ropa de añil y atiende la tienda. Sus trabajadores son de San Ignacio, de la comunidad de Santa Rosa. Durante el 2020, les tocó cerrar seis meses “de un solo, sin embargo, con base en sus perspectivas de ventas futuras, continuó su proceso productivo con su equipo de costureras y bordadoras. “... durante la cuarentena ellas sí trabajaron, siempre les di trabajito”, dijo.

No tenía un mercado abierto, sino que fue guardando lo que producían, “para que ellas no se quedaran sin trabajo”, y les fue pagando por pocos contra sus entregas, con “un arreglo especial” de pago parcial hasta poder cancelar todo al lograr la venta de lo producido en diciembre 2020. Antes mandaba para Nicaragua, Costa Rica y a veces pedidos a Honduras, además de vender en el mercado local y por mayor a mercados y tiendas nacionales. Sin embargo, hasta marzo 2021, no ha recibido nuevos pedidos o podido enviar con las personas quienes llevan sus productos como encomienda. Para los mercados de Nicaragua tiene una clienta que viene a comprarle a La Palma o le manda los pedidos en el bus, para que ella reparte allá. Sin embargo, dice que “en Nicaragua no hay negocio ahorita. Está abierto, pero no se vende nada porque no hay turistas”.



Durante los meses cuando su negocio estaba cerrado, no tenía otros ingresos. Para resistir, aplicó a recibir los recursos puestos a disposición para MYPES artesanales, y le avisaron que su solicitud había sido aceptada, pero al final no recibió el dinero. Aplicó “porque como venía el dinero para nosotros” y “Sí, ellos me dijeron que sí habían aceptado mi crédito, pero solo me dijeron que sí que estaba bien y que me lo iban a dar, pero en eso creo que se terminó el dinero, entonces ahí estoy en espera”, dijo.

Y así, para sobrevivir, utilizó otros créditos que tienen como familia con otras instituciones financieras. Por los decretos relacionados con el pago deudas, no fue necesario empezar a pagar hasta diciembre. Dice que le ayudaron los bancos esperando y posteriormente re – estructurando su deuda. A partir de sus ventas en diciembre 2020 pudo pagar por completo las pendas entregadas por sus trabajadoras y empezar con los bancos. En conclusión, dijo, “Cuesta mucho comer y pagar las deudas, por el momento estoy cubriendo; pero hay bastante gente peor que nosotros. Primero Dios vamos a salir adelante.” Reconoce la importancia para ella y otras personas de los apoyos de canastas alimenticios que fueron repartidos durante la cuarentena. “Estuvo duro, porque si no hubiera sido por el gobierno que nos ayudó, a saber, cómo hubiéramos hecho para comer, nos ayudaron mucho las canastas y los \$300”.

A marzo del 2021, se ha abierto el aeropuerto internacional para exportación formal internacional, pero todavía hay limitaciones de movilidad y mercados de turísticos no recuperados en la región centroamericana. Sin embargo, muchos talleres han regresado al trabajo, lo que es indicativo de haber recuperado pedidos de sus clientes. Sin embargo, en estos seis meses se descapitalizaron muchos talleres, y tienen la presión de financiamientos que habían adquirido para trabajar, sin haber podido vender como era esperado.

5.3.1.3. Actividades agrícolas del cultivo, procesamiento y comercialización de hortalizas, frutas y café.

En general, la producción agropecuaria en sí no fue muy afectada por la crisis COVID19, y tuvo más afectación negativa por las tormentas que impactaron negativamente las capacidades productivas de las familias productoras de frutas, hortalizas y flores.

En los encadenamientos de hortalizas, frutas y café cadenas, hubo pérdidas por dificultades iniciales en el proceso de comercialización, pero posteriormente una recuperación rápida por ser sector “prioritario” y así permiso para trabajar y vender, y una demanda constante. También, hubo una pérdida mayor de producción y la oportunidad para cultivar por imposibilidad de producción de algunas familias salvadoreñas en Honduras para vender en El Salvador.

Hortalizas y frutas

La evidencia recolectada indica que solamente en los propios días de la cuarentena, con las máximas restricciones sobre la movilidad y la incertidumbre asociada con el COVID19, sí hubo una afectación en la producción y comercialización. Aunque las personas tenían cierta libertad de movilización al lograr tener un permiso formal de CENTA, pero por el temor preferían quedarse en casa y no movilizarse mucho. Luego



la misma necesidad los obligó a mantener todas las operaciones de cultivo y la comercialización. En general, a causa de la pandemia y las medidas restrictivas, no bajó la producción porque la demanda no disminuyó. Incluso hay indicios que la demanda pudo haber aumentado. Ahora sí, aparentemente, algunos productores no sabían cómo lograr el permiso para el tránsito de CENTA para comercializar sus productos, y algunos llegaron al punto de dejar perder cultivos por esa razón. Aunque en cierto momento los comercializadores que no llegaron a buscar el producto, posteriormente los intermediarios comerciales resolvieron el problema de los permisos y así seguía fluyendo el comercio agrícola.

Nunca se paralizó el flujo del comercio más formal desde los nuevos centros de empaque vinculados con Súper Selectos, los cuales seguían trabajando normal. La cadena más formal de alimentos estaba funcionando bien, mientras que, en algunos otros tipos de actividades menos formales, había menos fluidez por lo que estaba corriendo. También en general hubo un aumento en precios, o sea sí hubo algunas condiciones favorables para la comercialización, en la manera que podían producir y tenían abierta canales formales. Tenían demanda, tenían mejores precios y mayor libertad de movilización para producir y comercializar.

En el caso de una cooperativa procesadora y comercializadora de hortalizas producidas por sus asociados y otros, el gerente de operaciones manifestó que a causa de la crisis del COVID19 perdieron clientes debido al cierre de operaciones de algunas empresas de alimentos como un proveedor de alimentación en el aeropuerto. También, reportó que con supermercado se ha tenido una reducción del 50% de la venta de los productos, y en general los proveedores y clientes de la cadena de hortalizas se han visto afectados en un 30% de la disminución en ventas. No cerraron por ser considerado sector “prioritario”, sin embargo, disminuyó el consumo de las hortalizas significativamente y al mismo tiempo aumentaron sus costos por inversión en la bioseguridad durante 2020.

Una empresa privada de procesamiento de la producción agrícola de productores proveedores aliados de la zona alta de La Palma también indicó que sus ventas bajaron en un 60%, disminuyeron operaciones en un 50% aunque no tuvieron un cierre total de las operaciones y sus costos se incrementaron por la implementación de todas las medidas de bioseguridad en la planta procesadora. Hubo un impacto negativo a nivel financiero en la empresa y se vio muy afectada la apertura de nuevos mercados. Siempre pagaron el 100% de la planilla al personal, con los productores de La Palma llegaron a un acuerdo para darles un apoyo en un 70% de lo que habían invertido. Como empresa, tuvieron pérdidas directas en sus cultivos como empresa de un 60%. En este sentido, les afectó la movilidad transfronteriza, ya que del otro lado del Río Sumpul tenían cultivos y todo se perdió, ese fue un punto crítico ya que no había permiso para ir a retirar la cosecha. También se dio afectación psicológica debido al encierro tanto al personal en planta como en los cultivos.

Para marzo 2021, habían logrado una reactivación de operaciones al 100%, siendo lo más complicado actualmente la apertura de nuevos mercados. También, las afectaciones de las tormentas aún se mantienen, y también el aumento que se había producido en los insumos productivos.

En general, hubo una afectación negativa en los medios de vida de las familias salvadoreñas que tenían sus cultivos al otro lado de la frontera en Honduras. No pudieron transitar por los puntos informales o formales de la frontera para realizar actividades productivas y para movilizar su producción a los mercados que demandaban sus productos en El Salvador.



Más que la crisis del COVID19, fueron los huracanes lo que les afectaron negativamente a los procesos productivos y de comercialización de hortalizas, frutas y flores, en la zona alta. Perdieron la producción a corto plazo y sus inversiones en infraestructura productiva y todavía no han logrado salir adelante. El apoyo que necesitan es apalancamiento financiero para renovar las instalaciones de infraestructura productiva que se le dañaron y capital de trabajo.

Por la manera que fueron afectados de forma generalizada, es evidente que las infraestructuras productivas no eran resilientes a las lluvias y vientos de las tormentas y huracanes que azotaron la zona alta de La Palma y San Ignacio. No deberían reconstruir la vulnerabilidad de estas infraestructuras ya que es probable que en los próximos años va a venir de regreso uno o más fenómenos similares. Lo que se reconstruye tiene que ser resiliente a huracanes, ya que es irreal no pensar en el cambio climático porque este tipo de huracanes de la zona del Caribe y probablemente también del Pacífico, van a seguir afectando a Centroamérica. En este caso fueron tres fenómenos de lluvias, seguidos en el 2020 y que los tres afectaron de manera directa la zona.

Café

El cultivo de café fue afectado por la interrupción en la movilidad de sus trabajadores, pero fue menor. Podría haber reducido un poco la cosecha de 2020-2021. Más bien, los condicionantes a tomar en cuenta para reactivar y dinamizar el encadenamiento del café, son más bien estructurales: la ampliación de la zona geográfica de afectación de la enfermedad de la roya y la inestabilidad de los precios internacionales para venta de café en grano oro, vendido a través de canales convencionales de beneficiado y exportación. Sin embargo, a pesar de estos problemas y más bien motivado por buscar alternativas de solución a estas problemáticas, los caficultores de la zona habían fortalecido su organización y estaban impulsando iniciativas innovadoras para valorizar la calidad excelente de su café.

En este marco, previa y en especial, durante la pandemia en el 2020, muchos caficultores han incursionado en el procesamiento a pequeña escala, de no solo beneficiar, sino tostar y moler su café para venderlo como producto terminado a clientes locales. Sin embargo, es un reto encontrar mercado, e implica nuevo aprendizaje sobre la comercialización directa, cuando más bien su especialización es producir, y la venta a través de intermediarios en muchos casos. Una ventaja es que aquí han ganado la tasa de excelencia cinco veces lo que ha creado un buen prestigio para el café de esta región.

Adicionalmente, en La Palma ya existen varios lugares que venden café y por lo menos un café especializado en vender café de calidad de la zona montañosa del municipio, algo que era “súper innovador” entre la oferta existente cuando fue fundada por una pareja de jóvenes profesionales desde hace 13 años. Ha cultivado un mercado de clientes locales, además de turistas, para lograr ir mejorando poco a poco, para llegar a considerarse como “un negocio muy bien establecido”. Han sido activo en la evolución de los diferentes comités municipales y regionales de turismo en el marco de la Asociación Cayaguana y la Ruta Fresca con Citalá y San Ignacio y también integrantes de la Cámara Trinacional de Turismo Sostenible.

Este hecho, de tener una base establecida de clientes locales, de haber realizado esta apuesta en su momento, les dio resiliencia durante la crisis. Estuvieron dos meses casi totalmente cerrados durante la cuarentena, utilizando los ahorros que tenían para pagar todas las cosas como alquileres, servicios, y los



6 empleados hijos. Posteriormente, empezaron a vender a su base sustancial de clientes a través de establecer un servicio a domicilio. Durante este tiempo tomaron la decisión de hacer lo necesario ellos “para no tener que despedir a nadie y lo que se hizo fue descansar dos meses a su casa y nosotros estuvimos pagándoles dos meses con la idea que cuando dijeran que se podía abrir que regresarán y que nos echáramos la mano para ver cómo salir adelante.” Estiman que comparando lo que ingresaron y tuvieron de utilidades en el cierre del año 2019 y 2020, que logaron el 60% del 100% que tenían antes de ingresos y “de ganancia quizá un 50%, por lo mismo que por 2 meses nos tocó a nosotros absorber el costo de llevar a la casa los productos a la gente.”

En cuanto a la recuperación, a marzo del 2021, percibe que ya empieza a llegar turismo de vuelta, sin embargo, quizás solamente a un 35% de lo que llegaba anteriormente; se está empezando a mejorar la situación con respecto al turismo, pero al mismo tiempo como que va a largo plazo al menos a este año no vamos a llegar al nivel de turismo del 2019... si tenemos suerte quizás lleguemos a la mitad. En 2020 prácticamente perdimos la semana santa y durante esa semana es cuando más turistas vienen y nosotros como negocio podemos sacar un plus para los demás meses que son bastante muertos, ahora sí lo vamos a tener, pero no creo que vaya a ser igual que el 2019,” dijo una empresaria hotelera de La Palma.

5.3.2. Las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales

Al desatar la crisis del COVID19 y con la imposibilidad de atender directamente a sus clientes, muchos negocios del propio pueblo de La Palma, así como del encadenamiento turístico de la zona alta, empezaron o dinamizaron su uso de redes sociales para la promoción de sus bienes y servicios. Esta práctica generalizada de la promoción digital a través de redes sociales generó importantes aprendizajes en el tejido de las MIPYMES de La Palma, sobre cómo convertir las redes sociales en herramientas de ventas; o sea gente que ya sabía usarlas, ahora las están usando para vender y ahí hay cierta ventaja en emprendimiento de juventud.

Por ejemplo, una joven que con su hermana se encontraban desempleadas, logran vender a través de Facebook. También personas usan WhatsApp para comunicar sus ofertas y usan esa comunicación para acordar las ventas. En Facebook crearon un grupo de empresas de La Palma, donde cada persona empresaria promueve su producto y sus ofertas. Parece ser que sí les está dando resultado, pero que todavía consideran que si se le da mayor empuje a esa estrategia puede ser una buena estrategia de crecimiento.

Para apoyar con este proceso, CONAMYPE creó la Unidad de Comercialización y empezó a trabajar con las personas empresarias para capacitarles para que pudieran vender en línea. La persona referente regional indicó que era necesario empezar de lo básico de la alfabetización digital como por ejemplo “enseñarles todas las herramientas, incluso de cómo tomar una foto y subirla por WhatsApp”. Trabajaron en este sentido con todos los sectores económicos de la Palma, distribuyendo el trabajo entre CONAMYPE centro regional, CDMYPE Cayaguanca y el CEDART. La institución creó plataformas para que ellos pudieran ya comercializar, no solo promocionarse, en línea. Algunos ya lo hacían, pero muchos más empezaron con



estas prácticas, y ahora están tratando que eso vaya quedando y poder vender en línea a través de catálogos, a través de páginas, incluso el comercio electrónico en la plataforma de Marketplace en facebook, ha vuelto importante para algunos.

Más específicamente para los encadenamientos priorizados:

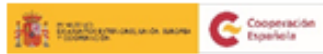
5.3.2.1. Turismo

La decisión de dos hoteles de los más importantes del pueblo de La Palma aceptar la oferta y las condiciones para certificarse y realizar el trabajo requerido por las autoridades del GOES, para atender bajo los protocolos de bioseguridad a las personas en los centros de contención COVID19, fue estratégica para mitigar los efectos negativos que les estaba provocando el cierre total del flujo de turistas y cancelación o postergación de eventos corporativos o familiares (bodas, etc.), por la cuarentena. Fue importante también para las personas quienes decidieron aceptar los riesgos implicados en realizar el trabajo.

Otro hallazgo es que hay algunas actividades que surgieron como nuevas formas de operar los negocios turísticos como, en el caso de los restaurantes de servicio a domicilio, el uso de las redes sociales para promoverse. Los hoteles con restaurantes y restaurantes, en su mayoría realizar un giro en sus negocios para promocionar virtualmente y entregar pedidos a domicilio. Parece que son actividades que se van a volver de carácter permanente, con la diferencia que para la entrega a domicilio la demanda del encierro era muchísimo más alta, y así es donde lograron mantenerse económicamente, pero ahora como ya no existe la restricción de movilidad, la demanda ha disminuido bastante. Pero sí es una actividad, aunque ahora en menos intensidad de lo que era antes que se va a mantener como algo más permanente. Actualmente, ha sido retomado por emprendimientos especializado en *delivery*, no los mismos negocios.

Algunos de las MIPYMES turísticos realizaron otros giros más importantes en sus modelos de negocio. En el caso de una mujer tour operadora, dedicó tiempo al desarrollo de un negocio familiar de construcción de cabañas y preparación de condiciones para ofrecer servicios agro-turísticos en una finca de la familia en la zona alta del municipio. También, dedicó tiempo a visitar para conocer nuevos destinos a incluir en sus tours, una vez se re – apertura el mercado, y como profesional en el campo a realizar consultorías para el MITUR y empresarios hoteleros. Ella ayudó al dueño del mismo hotel abrir líneas de especialización en turismo romántico para parejas y para familias con mascotas, buscando compensar por la pérdida de sus clientes corporativos de eventos, un mercado de clientes que no se ha reactivado todavía por diversas razones y podría nunca ser igual en la realidad nueva.

Trabajadores cesados tuvieron que buscar otras fuentes de ingresos. Tuvieron de “rebuscarse” para encontrar alternativas para cubrir sus necesidades de ingresos para sobrevivir. Por ejemplo, una empleada cesada de un negocio turístico dijo que en este momento estaba muy preocupada porque ella y otras personas de la familia no tenían trabajo. Así, empezó con su hermana, también cesada de otro negocio turístico, vender ropa en línea. Salían a San Salvador para comprar, en esos días que tenían la oportunidad de movilizarse iban a comprar y regresaban a vender por Facebook. En su caso, ambas tuvieron la oportunidad de trabajo asalariado de nuevo en uno de los hoteles, atendiendo a personas que estaban en cuarentena en La Palma. Aunque ahora han regresado ambas a trabajar en los mismos negocios, esta



actividad la mantienen de forma complementaria a los trabajos que ahora tienen en un restaurante y un hotel.

De nuevo, se señala la necesidad de poner especial atención a la generación de oportunidades de empleo para las personas que fueron cesadas, y también la oportunidad de apoyar a las personas fortalecer sus emprendimientos, creadas por necesidad, para aprovechar esta experiencia y nuevas oportunidades que podrían existir en la nueva realidad de La Palma.

5.3.2.2. *Artesanías*

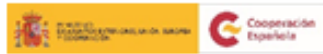
Los talleres de producción artesanal, especialmente orientados a ventas locales, nacionales y centroamericanas, y los negocios dedicados a vender sus productos localmente fueron duramente afectados y muchos no encontraron alternativas para adaptarse a la realidad de la no llegada de turistas clientes y cierre de sus mercados meta. Algunos talleres, lograron mantener seguridad de ventas futuras en sus mercados meta, especialmente bajo contratos formales de exportación, realizaron arreglos para seguir produciendo desde casa de trabajadores o por turnos en sus talleres. De esta forma lograron no tener que despedir a ninguna persona del trabajo con la cooperativa.

Sin embargo, muchas personas, tanto dueños como trabajadores, fueron obligados a buscar alternativas para dedicarse a otras actividades económicas. Por ejemplo, en la entrevista con una persona trabajadora, nos contó el caso de otra persona quien trabajaba en un taller de artesanías, pero fue cesada y así se rebuscó para comprar y vender queso; sin embargo, como no ganaba suficiente, después tomó la decisión de prestar dinero y tomar migrar hacia EE.UU. Otros trabajadores se dedicaron por completo a la producción agropecuaria o en sectores que mantuvieron actividad como construcción.

Algunos empezaron a utilizar más redes sociales para promover ventas. Una artesanía entrevistada, realiza un uso básico de Facebook para subir fotos de productos, pero no las compran en línea, sino que vienen al negocio. En este caso, más bien son clientes locales quienes compran para mandar a sus familiares en EE. UU., ya cuando era posible viajar. En otro caso, una empresaria artesana del municipio de Citalá, vinculada con el CEDART de La Palma, abrió una venta en línea de una diversidad más amplia de productos, más allá de sus artesanías diversas, complementado por otro giro de actividad económica de la familia.

5.3.2.3. *Agricultura*

La problemática estructural de los precios volátiles para venta de café por canales tradicionales del beneficio para exportación en grano oro, y la expansión de la enfermedad de la roya hacia esta zona de Chalatenango, entre otros, ha motivado desarrollo de capacidades tecnológicas y empresariales para impulsar iniciativas de transformación para la venta directa de un producto terminado de café tostado en grano o molido a clientes a través de restaurantes. Se puede apreciar su existencia de venta en diferentes



negocios de La Palma. Incluso existe una iniciativa de alguien que fabricando para procesamiento artesanal del café a nivel local.

En función de la reactivación y la dinamización, es importante resaltar el camino ya recorrido desde antes con la participación de cafés de la zona en la Taza de Excelencia, ganando el primer lugar por varios años, y en iniciativas de promoción del café especial de la zona, culminando con la realización de una primera feria del café a finales de 2019, previa a la crisis. También existen iniciativas para vender micro – lotes de cafés especiales de fincas con calidad reconocida. No están vendiendo en cualquier mercado, sino en mercados más especiales. Para dinamizar una cadena de valor del café, es también importante reconocer que el territorio de relevancia no solo es de La Palma, sino toda la cordillera montañosa de las zonas altas de Chalatenango y Santa Ana. Así justo hicieron cuando hicieron el festival del café posicionando a la Palma cómo la plaza dónde realizaron la feria, como localidad articuladora de este encadenamiento.

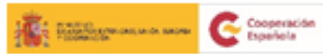
Finalmente, es importante resaltar que, al café, lo miran integrado a la actividad turística, viéndolo desde la transformación y la venta de cafés especiales que va orientado al turismo; y así la importancia de la plaza de La Palma como localidad para comercialización con este mercado, tanto en ferias como a través de diferentes negocios con flujos importantes de turistas.

En este sentido, es relevante resaltar el ejemplo de cómo el café especializado que existe logró mantenerse operando durante la crisis del 2020 y ahora buscar salir adelante en la nueva realidad. Cuando lograron abrir el negocio, decidieron realizar un ajuste en la forma de atención a su base local de clientes. “Vimos cómo mantenernos, porque como siempre habíamos funcionado como negocio de atender en mesa desde el principio que abrimos después de la cuarentena pusimos para llevar y a domicilio que nunca lo habíamos hecho, y estuvimos trabajando así... Fue bien difícil porque al principio no encontrábamos como acoplarnos, pero siempre estábamos vendiendo, al menos estábamos manteniéndonos, saliendo con las cosas que teníamos que pagar y así hemos estado. ... nos tocó dar productos al mismo precio y absorber nosotros el costo del domicilio.” Tuvieron que aprender cómo manejar este nuevo tipo de servicio, e ir realizando ajustes; por ejemplo, solo tomando órdenes de San Ignacio por las tardes y no ofrecer durante las mañanas porque salía mucho el costo y era bien poca la venta. Dijo uno de los co – propietarios. Actualmente, atienden en mesa, a personas locales y turistas, con las medidas posibles de distanciamiento y bioseguridad, y han continuado con el servicio a domicilio, pero ya a través de una empresa de motos, especializado que se encargan de ir a dejar las cosas por \$1.00 extra.

En la nueva realidad de La Palma, están participando en la apuesta por dinamizar el Paseo Palmeño, con la idea de impulsarlo para llamar la atención de los turistas en las temporadas altas. Es una actividad mensual con eventos, música en vivo, inflables para niños, “para que la gente llegue y ofrecer oferta turística nocturna, porque en La Palma no hay oferta turística durante la noche”.

5.3.3. Los apoyos que recibieron para poder resistir y buscar salir delante de la crisis

El GOES a través de BANDESAL creando el Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas, FIREMPRESA, para ofertar financiamiento a empresas formalizadas y no legalmente, para



capital de trabajo y subsidio de planillas de empleados inscrito en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Realizaron una amplia promoción de la disponibilidad de las líneas de financiamiento entre el tejido de las MIPYMES a través de diferentes mecanismos de comunicación, incluyendo el CDMYPE, CEDART y CONAMYPE, el CAT del MITUR, los bancos estatales con presencia en la zona y también la cooperativa ACACYPAC, afiliada a FEDECACES como intermediarios financieros del mismo.

Si embargo, es notable que pocas de las empresas que tomaron la decisión de aplicar a estos fondos lograron llegar a completar el proceso en línea de la aplicación, y menos lograron acceder efectivamente a los fondos. Una de las razones que por las que no accedieron al subsidio de planilla, es que las personas trabajadoras de muchas empresas no han sido inscritas en el ISSS. Por ejemplo, muchos de los talleres de artesanías no pudieron aplicar a este fondo de subsidio para el pago de planillas, porque no son formales y no sus empleados no están inscritos en Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Así es que eran pocas empresas que calificaban y la gran mayoría se iba al fondo para empresas no formalizadas, el cual fue agotado rápidamente.

Otro dijo: “es cierto que están en esas líneas, que son accesibles, y que orientan en cómo acceder, pero, así como está la condición todavía no tengo la certidumbre de hacia dónde va este rumbo, entonces así con se vino la pandemia de repente que no estábamos preparados. Todavía no tengo la certidumbre para ver hacia dónde va el asunto y ver si tomar la decisión de invertir, entonces mejor me espero a ver cómo evoluciona esto y después sí puedo tomar la decisión de invertir, por el momento voy con lo que tengo y voy subsistiendo.”

Algunas empresas, lograron acceder al subsidio de la planilla, el agua, servicio de luz y arrendamiento. Uno de ellos fue el café especializado del pueblo de La Palma, lograr acceso al apoyo primero del subsidio a salarios de sus dos trabajadores inscritos en el ISSS y posteriormente al crédito a largo plazo fue “un gran apoyo que nos dio el gobierno, apoyarnos con un mes de salario y también con lo de FIREEMPRESA.... nos inscribimos y tuvimos un crédito que lo utilizamos primero para solventar gastos anuales que nos hubiera sido difícil solucionarlo”, especialmente su compra anual de un lote de café de sus proveedores locales, para irlo “tostando según como se vaya utilizando; como el café que utilizamos es de buena calidad entonces el precio son miles de dólares.” También con el préstamo lograron realizar el mantenimiento de la maquinaria industrial que tienen para el tostado y molido de su café, lo que representó otros “miles de dólares”. Así “el préstamo de FIREEMPRESA si fue un gran alivio porque si no, nos hubiera tocado ver si adquiríamos un préstamo personal que no hubiera tenido las mismas condiciones”, dijo uno de los copropietarios.

Respecto al rol de CONAMYPE en la gestión de FIREEMPRESA, la encargada regional señaló que, este fondo se agotó, pero que “era muy bueno porque era de un año de gracia, con una tasa de interés del 3%, todos los que nosotros vinculamos de aquí se los dieron. Y eso es favorable porque al final eso ayuda a que ellos vuelvan a reactivarse”. Indicó que, aunque la demanda era significativa de todos los sectores económicos de La Palma, los talleres de artesanías eran de los principales solicitantes, indicativo de su nivel de descapitalización.

No fue posible acceder a datos precisos de parte de BANDESAL, sobre qué porcentaje de las empresas de La Palma lograron completar el proceso de aplicación a los diferentes fondos de apoyo, y entre estos, el porcentaje que fue otorgado los fondos, los montos otorgados, etc. Se estima que a través de CONAMYPE



entre 300 y 400 empresas lograron ser vinculados, o sea completar el proceso de aplicación. Posteriormente el proceso fue retomado por técnicos de BANDESAL.

CONAMYPE tiene en gestión la creación de un fondo adicional, FECAMYPE cuya creación es por mandato de Ley MYPE, pero que hasta ahora no ha sido financiado. CONAMYPE está creando una Unidad Financiera que dará seguimiento directo a la vinculación de las MYPES y el seguimiento al uso de los fondos otorgados con relación a su plan de inversión en su negocio. Los fondos en si serán administrados y otorgados por BANDESAL u otra entidad financiera.

Adicionalmente, se creó un fondo, con los fondos FANTEL, para el sector artesanal no reembolsable, accesible a través de un mecanismo de concurso. Algunos talleres de artesanías lograron apoyo de \$500 por negocio, pero no alcanzó el financiamiento para cubrir todos los talleres y las reales necesidades que tenían.

En este sentido, es de resaltar que hay mucha incertidumbre todavía. Pero también hay ciertos empresarios que ya tienen claridad de estrategia y una base de experiencia y robustez empresarial para tomar el riesgo implicado en asumir un crédito para una inversión sustancial a mediano y largo plazo. En este sentido, hay que reconocer la heterogeneidad empresarial existente en el tejido de las MIPYMES entre los encadenamientos de turismo, artesanías y la producción agrícola de hortalizas, frutas y café.

La cooperativa de ahorro y crédito ACACYPAC de la Nueva Concepción, Chalatenango, cuenta con una sucursal en La Palma, y como integrante del Sistema FEDECACES intermediaron con FIREMPESA, tramitando un buen número de solicitudes. Sin embargo, indican que no fue posible atender a todos y que los fondos que están no alcanzan para las solicitudes aprobadas. Existen otras opciones que van a tener, de BANDESAL les han propuesto varios tipos de fondos. También, como cooperativas cuentan con liquidez financiera suficiente para destinar a la reactivación económica, fuera de FIREMPESA

ACACYPAC está buscando flexibilizar sus condiciones de créditos de corto plazo para capital de trabajo, con apoyo del Fondo Salvadoreño de Garantías administrado por BANDESAL, cuyo costo lo cubre en un 50% BANDESAL y el otro 50% ACACYPAC y es otorgado con base en análisis de capacidad de pago. También existe el Fondo de Garantía Agropecuaria, que garantiza el 50% para medianas empresas y hasta 70% a pequeñas empresas. Existen estas opciones para personas a quienes se les dificulta poner la garantía directamente.

5.4. Efectos del COVID19 en el sector MIPYME de Metapán

5.4.1. Antecedentes del desarrollo económico local y dinámicas de los encadenamientos prioritarios

La economía de Metapán tiene sus fundamentaciones en un amplio tejido empresarial del comercio y servicios, así como las actividades agropecuarias en la zona rural, también la fabricación industrial de cemento, la fabricación artesanal de cal. Las principales cadenas productivas priorizadas por su importancia actual y potencial de dinamización de la economía local de Metapán son la ganadería láctea y su



encadenamiento con el procesamiento y comercialización de productos lácteos diversos, los servicios turísticos en sus cinco rubros y los encadenamientos agrícolas de hortalizas y café localizadas en zonas específicas del territorio municipal.

5.4.1.1. *El turismo*

El turismo es una actividad relativamente reciente que ha emergido en Metapán como un complemento dinamizador con potencial de crecimiento. No es como La Palma donde el turismo es más central en la dinámica económica y hay más negocios dependientes de turismo como fuente de economía para los medios de vida de una parte importante de su población. Incluso, en Metapán se registraron varios casos donde las personas propietarias de negocios turísticos cuentan con otras actividades económicas complementarias de empleos o emprendimientos. Durante la pandemia, estas actividades fueron fundamentales para la resiliencia de sus negocios turísticos.

En función turística, Metapán tiene una extensión territorial grande con una variedad de sitios únicos como el Bosque Montecristo y Lago de Güija. Tiene historia prehistórica de su origen de ser el primer territorio de Centroamérica que emergió del océano, por lo que es frecuente encontrar vestigios fósiles marinos y concentra vastos yacimientos de caliza y otros minerales para la industria cementera asentada en el municipio. También, fue un importante centro de minería y fundición de hierro.

Adicionalmente, tiene sitios arqueológicos no explorados, como la isla “Cerro Las Figuras” donde se encuentran los petro grabados precolombinos y los restos arqueológicos de pirámides no intervenidos en la actualidad.

Hay pocos destinos turísticos bien estructurados, siendo estos los destinos de ecoturismo en el Parque Nacional Montecristo, el turismo recreacional del parque acuático Apuzunga, la playa Zacualpa del Lago de Guija, el Parque Geoturístico El Limo y la zona aledaña donde están surgiendo otros negocios turísticos.

Es también fundamental reconocer el potencial de su centro histórico con su iglesia y casas patrimoniales, algunos de la época Colonial bien conservados, edificios que tienen mucho espacio para desarrollar diferentes tipos de ofertas, con algunas personas que están renovando estos edificios como un proyecto de inversión, como su propia iniciativa empresarial, pero con un sentido de restauración patrimonial.

Vinculado con el rubro del turismo recreacional, existen varias playas sobre las orillas del Lago de Guija con potencial turístico, y con vías de acceso pavimentados. Sin embargo, es evidente que hay necesidad de ordenamiento de las actividades económicas realizadas allí. Podría haber un desarrollo turístico más amplio del sitio, pero para esto, tendría que ser más ordenado. Especialmente en el contexto de la continuada pandemia COVID-19 o futuros eventos similares, en algunos sitios recreativos se presentan aglomeraciones de personas sin distanciamiento, que constituye un peligro sanitario.

En el sector de turismo de Metapán, existen varios segmentos de turistas: el turista local que cuenta con un buen poder adquisitivo que gasta en los mismos negocios, el asunto es cómo poder aprovechar más ese turista local, y también el turista metapaneco que reside en el extranjero y viene, gasta él y toda su familia.



Se considera que el residente en Estados Unidos es una fuente de turismo buena para Metapán, y se nota su presencia cuando hay vacaciones en Estados Unidos, y vienen en diciembre, Semana Santa, y las fiestas patronales del municipio en junio.

Aunque el flujo de turistas que pasan por la ciudad de Metapán para Esquipulas⁹ y Montecristo es muy numeroso, no está siendo aprovechado por los otros negocios turísticos, de producción láctea, café especial procesado, etc. del municipio. No hay un paradero con servicios sanitarios, servicios alimenticios y venta de productos locales de interés al alcance de estos turistas. Actualmente no se detiene en Metapán, sino van de paso para estos dos destinos. Aunque es una oportunidad reconocida, no han logrado implementar estrategias efectivas para motivarlos a detenerse; tampoco para atraer el propio turista de Guatemala o el turista internacional que viaje a Esquipulas, que es otro segmento de mercado que se podría interesar en visitar destinos como el Lago de Guija en Metapán.

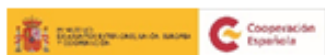
La Asociación de Desarrollo Turístico Patas Blancas es un buen punto de partida porque aglutina a varios empresarios visionarios especialmente dinámicos. En el momento de su creación lograron convencer a un alcalde escéptico en poner a disposición de la Asociación un local en el portal del estadio, frente al parque central y también apoyar con el pago de una persona como secretaria de esta. La asociación está legalizada desde el 2007 como Asociación sin fines de lucro en el Ministerio de Gobernación. Desde Patas Blancas, hay también participación en la Cámara Trinacional de Turismo de la zona del Trifinio.

La nueva administración municipal electa para el período 2021-2024 tiene una apuesta clara por el desarrollo turístico; reconociendo sus potencialidades actualmente no puestas en valor como destinos turísticos atractivos, y la necesidad de una estrategia de atracción de inversiones para el establecimiento de más negocios turísticos, especialmente de migrantes del municipio.

Hace falta un acercamiento más estrecho entre la asociación Patas Blancas y la municipalidad para fortalecer la alianza y proyectar más una estrategia conjunta de desarrollo turístico de ordenamiento y posicionamiento del turismo en Metapán. Además de los negocios turísticos más establecidos de hostelería, restaurantes, tur operación y transporte que forman el núcleo principal de negocios turísticos de la Asociación Patas Blancas, también existe un conjunto importante de emprendedores que se han asociado a Patas Blancas, motivados para poder participar en los Festivales gastronómicos que han venido promoviendo previo a la pandemia y han reactivado nuevamente desde finales del 2020. Los emprendimientos fueron creados a través de diferentes programas impulsados por la municipalidad y otras instancias.

Desde hace aproximadamente diez años, el liderazgo de lo que ahora es la Asociación Patas Blancas lograron convencer al alcalde dejarlos organizar un festival gastronómico en la plaza central de la ciudad. Y así, empezaron ellos a vender desayuno en la plaza convencieron a otras personas llegar a vender sus quesadillas, sus tamales, queso, etc. Y, así realizaron la actividad todos los domingos de las 7 hasta las 10

⁹ El potencial del flujo de turistas para Esquipulas es significativo. Se estima que pasan por lo menos 45 buses cada día por la carretera en medio de Metapán, y al llegar a la frontera lo primero que hacen al llegar a la frontera es buscar un baño y desayuno, y después pasar la frontera a Guatemala.



de la mañana, sumando otras ventas de comida, chicharrones, pupusas, etc. Esta decisión de crear un festival gastronómico fue clave para sumar emprendedores como integrantes de la asociación genera una diversidad importante en su membresía. Los clientes principales del festival son principalmente locales, pero también llegan algunas excursiones que van a Montecristo, los que saben, pasan a desayunar o a comprar algo para llevar.

En los festivales los emprendedores han visto la oportunidad de posicionarse y de iniciar la actividad comercial y por eso se han acercado a la asociación. Es la asociación la que administra y la que les da la oportunidad a las personas emprendedoras para participar; el festival ha motivado a los emprendedores quienes lo han ocupado como una plataforma para iniciar con sus negocios. En los festivales participan también negocios más establecidos de la asociación con la venta de servicios gastronómicos. Un negocio importante de turismo geológico y ecológico en la zona alta del municipio participa promoviéndose, no para ofrecer algo para vender en el festival de manera directa, por ejemplo. En este sentido, casi todo el mundo ve al festival como una oportunidad de negocio, solo que por el momento es una vez por mes, no es una actividad constante, permanente, pero, aun así, lo miran como una oportunidad para vender y generar ingresos. Esta diversidad en la membresía de Patas Blancas representa una oportunidad donde personas empresarias con más experiencia, podrían ser mentores para las personas emprendedores, y así, podrían tener otra dinámica dentro de Patas Blancas para aprovechar esta diversidad con que cuenta.

Actualmente el presidente de Patas Blancas es un importante empresario con negocios de tour operación, ahora reconvertido en servicio de transporte y encomienda entre Metapan y San Salvador. El primer presidente es activo, pero retirado de la Junta Directiva por más de 10 años. También han dado la apertura a la participación de personas referentes de los emprendedores en la Junta Directiva. La secretaria de la Asociación es empleada de la alcaldía y por el hecho que la alcaldía proporcione algún apoyo a la asociación a través del pago del local y de una persona para que lo asista, ya es una especie de configuración de socio público-privado y que puede aprovecharse esta alianza para posicionar más a la Asociación como una contraparte fuerte para las discusiones acerca del desarrollo turístico del municipio. Existe el reto de siempre aprovechar las capacidades de incidencia de las personas empresarias más posicionados entre los negocios turísticos de Metapán, en relación con los actores políticos del gobiernos municipal y nacional. En este sentido es un potencial importante que lo principales jugadores o protagonistas del turismo en Metapán, están involucrados en Patas Blancas.

Un potencial existente para dinamizar el turismo son varias propuestas que han sido formuladas para el desarrollo turístico, con la participación de equipos técnicos de la municipalidad, el Plan Trifinio y la Asociación Trifinio, personas empresarias de la Asociación de Patas Blancas, con el apoyo de consultores expertos en algunos casos. Por ejemplo, existe una propuesta formulada para establecer un “distrito turístico” en el centro histórico de Metapán. Fue formulada para postular por apoyo financiero de USAID, sin embargo, en su momento no lograron crear la voluntad política necesaria para realizar la inversión requerida del gobierno municipal. También existen un conjunto de propuestas formuladas en el marco del programa Protur trinacional, para el desarrollo turístico del territorio incluyendo Metapán.

5.4.1.2. Ganadería – lácteos



Manifiestan que vender productos lácteos a cadenas de supermercados presentes en Metapán es una oportunidad, pero por las políticas de compra, especialmente con respecto a la calidad de los productos, limita esa oportunidad porque no todos cumplen con las condiciones de calidad, lo que indica que requieren fortalecimiento de capacidad productiva en la cadena de lácteos. Muchos ganaderos no logran estándares de calidad leche grado “A” de la leche para los mercados dinámicos formales. Además de los problemas de la productividad y calidad de la leche y el procesamiento de lácteos, existe una problemática estructural con el precio de la leche y lácteos por la importación, formal e informal, de productos lácteos de Nicaragua.

Existen unas 15 plantas procesadoras de lácteos con capacidades productivas importantes, una de las cuales cuenta con una red de aproximadamente 200 familias como productores, articulados alrededor de unos 25 acopiadores que proveen leche a la industria. Esta industria está actualmente buscando diversificar sus mercados fuera del municipio e incluso fuera del país, inicialmente hacia Guatemala.

Se reconoce la necesidad de que Metapán debería contar con un mercado especializado en lácteos. Desde hace varios años se intentó lograr el establecimiento de una de las tiendas “antena” del movimiento Un Pueblo Un Producto impulsado por CONAMYPE con apoyo de Japón. Sin embargo, no se logró. Se cree que este tipo de tienda de antena, de lácteos, se podría ubicar en un paradero más amplio para turistas que podría generar oportunidades también para emprendedores, con café, postres, etc. y el ofrecimiento de diversos tipos de servicios turísticos.

5.4.1.3. *Café*

Existen antecedentes de organización de caficultores familiares en una cooperativa para realizar procesamiento de sus cosechas. En su momento, esta iniciativa no prosperó por problemas de organización con los productores para concretizar la iniciativa, en especial por la incidencia del beneficiador en una posición de poder en la zona. Sin embargo, la realidad actual es diferente. También existe ya establecida un mecanismo institucional para la exportación directa de micro lotes de café de excelencia con una marca propia que los identifican con Metapán, directamente a cualquier país, sin pasar por los comercializadores de café, pero no está siendo utilizado este mecanismo. La calidad del café de Metapán ha sido reconocida a través de su participación con éxito en la Taza de Excelencia promovida por el Consejo Salvadoreño de Café.

5.4.1.4. *Hortalizas*

Un potencial para dinamizar la economía rural en la zona alta de Metapán es fortalecer las capacidades productivas y de comercialización de un núcleo de producción de hortalizas, focalizado en el cantón San Miguel Ingenio. Actualmente se comenta que este grupo que produce con tecnología de ambientes controlados (casas malla e invernaderos con riego) comercializa a través de un productor que ejercer liderazgo en la localidad. También, les abastece de insumos para sus procesos productivos, fertilizantes y



otros agroquímicos. Se comenta también que estos productores dedican su producción al mercado informal y no hay preocupación por la aplicación de buenas prácticas agrícolas.

5.4.2. Gobernanza y capacidades institucionales

En el ámbito institucional, así como Patas Blancas es un recurso que ya existe con potencial para convertirse en una plataforma de referencia para el desarrollo y promoción de turismo, también lo es el nuevo Centro de Formación Integral, que representa una inversión importante y tiene una visión bastante estructurada sobre las necesidades en formación y fortalecimiento de competencias de las personas en función de la prevención social de la violencia y el desarrollo económico local. Su diseño está abierto y flexible, integrando procesos de formación que existía bajo la lógica de un programa municipal de desarrollo productivo, en el cual se brindaban diferentes talleres vocacionales para que las personas aprendan un oficio y con un enfoque también de desarrollo de habilidades blandas para el trabajo y la vida; pero de forma dispersa en locales alquilados. Ahora tendrán un espacio adecuado con salas de usos múltiples y espacios equipados para capacitación en cocina, el uso de maquinaria industrial de confección en textiles, carpintería y electricista, inglés para el trabajo de manera presencial y virtual, y una sala de cómputo para cursos alfabetización y transformación digital de los negocios, etc. El centro todavía requiere decisiones del nuevo consejo municipal para realizar las inversiones que hacen falta en instalaciones y equipamiento para estar funcionando en un cien por ciento y la designación de una persona como coordinadora general del Centro.

En el caso particular de Metapán, actualmente es el Comité Municipal de Prevención de Violencia (CMPV) que es referente para las intervenciones o las acciones de desarrollo social y económico, pero específicamente en función del emprendimiento, que eso sí puede ser una plataforma dirigida al emprendimiento, especialmente a hacer crecer y fortalecer un conjunto importante de emprendimientos diversos (turismo, comida rápida, comedores y restaurantes, elaboración de artesanías, helados artesanales, pastelerías, salas de belleza, decoración de eventos y algunos productos alimenticios elaborados de forma artesanal). Han emergido del trabajo realizado por diferentes instituciones han apoyado las personas emprendedoras establecer sus negocios, con capacitación, asistencia técnica para elaborar sus planes de negocio, otorgamiento de capital semilla y facilitación para comercializar en ferias, etc.

Sin embargo, es importante reconocer que la CMPV no es una plataforma para el desarrollo económico, ni del turismo, ni la agroindustria láctea, hortalizas o café, por ejemplo. CENTA tiene como meta crear una Mesa Agropecuaria y Agroindustrial, ante la ausencia de mecanismos de concertación y coordinación entre actores vinculados a las actividades agropecuarias y agroindustriales.



5.4.3. Impacto general y específico de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID 19 en las actividades empresariales de las MIPYMES integradas en las cadenas productivas priorizadas por cada municipio.

Hubo impactos negativos importantes en el tejido de MIPYMES de Metapán, provocados por la crisis multidimensional del COVID19. Al respecto, la persona de referencia de la municipalidad para el trabajo en el desarrollo económico local dijo que, “La mayoría me menciona que la pandemia los agarró con créditos pendientes de pagar, lo que los llevó a atrasarse y cerrar sus negocios algunos.” Sin embargo, un aprendizaje del sondeo es que muchos negocios han demostrado capacidades de resiliencia significativas. No se registró evidencia de negocios bien establecidos que hayan cerrado definitivamente.

No se puede decir que todos los negocios fueron resilientes, pero si los negocios principales relacionados con los encadenamientos priorizados para el sondeo, todos han demostrado resiliencia y están reactivando, ya sea por su propia cuenta o con algún tipo de apoyo en caso de que logran acceder a FIREMPRESA.

Quizás los negocios más impactados fueron los emprendimientos con relativamente poco tiempo de establecimiento, en especial los que dependían de ventas en ferias y clientes en espacios públicos, mercados que desaparecieron durante los meses de mayores restricciones sobre la movilidad. La encargada municipal de trabajo con las personas emprendedores estima que de un conjunto de 44 que funcionaban antes de la crisis del COVID19, que el 50%, están funcionando y el otro 50% tiene algunas limitantes, ya sea que no están produciendo o han cambiado su idea de negocio y están reinventándose. Considera que, si hay posibilidades que se recuperen y sigan operando, ya que todavía cuentan con las herramientas de trabajo que adquirieron con el capital semilla, pero lo que ellos necesitan es “fortalecimiento, inyección de capital y reinventarse en la nueva modalidad”. Propone como prioridad del programa municipal de emprendimiento para el 2021, “sacar a flote los emprendimientos”.

5.4.3.1. *Ganadería / lácteos*

Los productores de la ganadería lechera y de la industria láctea tuvieron dificultades iniciales con la movilización de trabajadores para realizar sus procesos productivos con normalidad en la cadena productiva de lácteos. Estos problemas podrían haber generado pérdidas en algunos casos. Así fue el caso con las familias proveedores de una de las principales plantas de procesamiento de lácteos del municipio. No pudieron salir inicialmente para realizar el ordeño de las vacas lo que generó diversos problemas con el proceso productivo de la leche. También, cerraron inicialmente la planta procesadora. La gerente y copropietaria de la planta relató que habían dejado un día antes leche en el tanque y tuvieron que salir, con miedo y a escondidas para procesarla, porque no la podían dejar ahí. Pero tampoco lograron “sacar el producto por el mismo miedo. O sea que entró un pánico en uno que todo le daba miedo hasta salir a la calle.”



Sin embargo, básicamente fueron forzados a superar esta situación para abrir de nuevo, por la presión de sus proveedores para vender la leche y de sus clientes para comprar quesos, cremas y otros productos, y ellos mismos para volver a generar ingresos.

Una ventaja inicial que favoreció su reactivación fue que no había entrado producto de Nicaragua, y así hubo bastante demanda y ventas extras para ellos. El cierre fue de corta duración. En la reapertura hubo problemas con detalles de la documentación que justificaba la movilización de las personas trabajadoras. En general, la turbulencia en la producción y procesamiento fue resuelto y rápidamente se llegó a la normalización de estos procesos (volúmenes de procesamiento y trabajadores, los mercados mantuvieron su demanda y así las ventas, y también la competencia nicaragüense que son los que en realidad fijan los precios en el mercado salvadoreño). Sin embargo, el problema mayor con el proceso productivo fue el abastecimiento de insumos que ocupan para la producción. No estaban abastecidos, como todo ocurrió de repente, y sus proveedores empezaron a subir los precios “por la pandemia”, especialmente productos importados al país. Afirmó la gerente que “hasta el día de hoy siguen subiendo los insumos exageradamente”.

5.4.3.2. *Turismo*

En Metapán hubo una pérdida de clientes por cierre abrupto y tiempos difíciles para los negocios turísticos de diferentes rubros durante el 2020, especialmente durante la propia cuarentena con las máximas medidas de restricción de la movilidad de personas. Esta situación generó una drástica reducción de empleos remunerados e ingresos en los negocios al cerrar el 2020, y dificultades financieras; pero cierre definitivo de pocos negocios.

Por ejemplo, un negocio de turismo recreativo, con servicios también de hospedaje, localizado en la playa principal frente al Lago de Guija, propiedad de dos salvadoreños de Metapán viviendo en EE.UU., habían invertido para prepararse con materia prima y personal, y estaban con grandes expectativas para el desarrollo de la Semana Santa del 2020, cuando se desató la crisis del COVID19. El gerente general del negocio explicó que “eso fue malo para el negocio y para todos, los empleados que se habían contratado eventual se les dijo que ya no. Antes de la pandemia estaba muy bonito todo, pero se paralizó” y se perdió todo el verano del año pasado” que es la temporada alta cuando la empresa logra capitalizarse para resistir los meses que son malos. Tuvieron que cerrar abruptamente, perdiendo la inversión en mucha de la materia prima (mariscos, carnes, verduras, lácteos, etc.) para la cocina. Estuvieron cerrado completamente por tres meses, sin la oportunidad real de vender a domicilio por la distancia a Metapán.

Posteriormente se vieron obligados a abrir el negocio para poder generar ingresos para mantenerlo, y entraron algunas oportunidades que los beneficiaron. Por ejemplo, proveedores de servicios para Holcim llegaban a comer y también a hospedarse durante los días que tenían trabajo en la empresa, para no estar viajando con todas las restricciones sobre la movilidad en estos tiempos. Todavía no se habían abierto los hostales en Metapán. De allí, poco a poco, empezaban a llegar otros tipos de clientes. Atendían exclusivamente por reservaciones previas y preparaban espacios aislados para cada uno de los grupos. Familias con sus hijos desesperados para salir, por ejemplo.



Sin embargo, desde finales 2020 hacia 2021, la recuperación ha sido progresiva, presentándose un flujo creciente de turistas – clientes. Por ejemplo, en el caso arriba discutido, el gerente indicó que ha percibido una dinámica positiva desde inicios del 2021, que la gente “ya siente más confianza” y, de hecho, se ha incrementado significativamente el número de clientes y volumen de ventas, comparado con este periodo del año previa a la pandemia (si antes vendían 100, estima las ventas actuales en 150). Una explicación posible, para el gerente del negocio es porque hay muchas dificultades para salir del país, que las personas se están “rebuscando en todo el país” para descubrir lugares como este sitio en Metapán que no habían conocido anteriormente. Y así especula que esta situación podría cambiar en dos o tres meses cuando abren frontera, que podrían querer salir y así no llegar a la playa de su localización.

Una estrategia que utilizaron fue la promoción en redes sociales, contratando una persona específicamente para realizar el trabajo de administración de la página de Facebook, quien hiciera interacción con las personas ofrecerles información sobre la disponibilidad, sobre las medidas de bioseguridad, etc. Afirma que así les funcionó bastante, y que ahora son parte integral de su estrategia de promoción y comunicación con potenciales clientes. Ya para mediado de marzo, tenían todas sus habitaciones reservadas para la Semana Santa. De hecho, con la afluencia de visitas del día, al área de la piscina, es difícil o imposible mantener distanciamiento, aunque siempre ofrecen mesas apartadas, pero en otra parte del negocio.

Este no es un caso aislado. Otro similar es un negocio ya establecido de turismo geo-ecológico con servicios de restaurante y hospedaje. Este negocio ha retomado su dinámica de crecimiento en cuanto a la afluencia de turistas nacionales, aunque todavía no recupera la presencia de turistas internacionales que tenía. Uno de los co – propietarios de este negocio manifestó que las ventas actuales estaban mejores que las que tenían previa a la crisis del COVID19. Adicionalmente es de resaltar la importancia de las nuevas inversiones que están realizando para ampliar y diversificar sus operaciones de hospedaje y atención a eventos, en un ambiente de inmersión en la naturaleza.

La capacidad de resiliencia que tienen algunos negocios es importante ya que varios de los negocios entrevistados reportaron tener mejores ventas que las que tenían antes de la pandemia. Les está yendo mejor, debido a su posicionamiento en el mercado y el hecho que mucha población nacional, como no puede salir del país, está buscando nuevos sitios y vienen por estos rumbos a descubrir Metapán. En otros casos, como el negocio de “Los Remos”, no habían recuperado el 100% de sus clientes e ingresos, pero no estaban mal, estaban optimistas. Parte importante de su negocio son los eventos y este tipo de actividad no se realiza o menos y con menos personas.

5.4.3.3. *Café y hortalizas*

Los caficultores lograron cosechar su producción del ciclo 2019-2020 previa a la crisis y vender a los beneficios con relativa normalidad. Sin embargo, las labores de cultivos fueron afectados en 2020 reduciendo la producción un poco.

Las familias productoras de hortalizas, si registraron pérdidas por dificultades iniciales en comercialización, pero hubo una recuperación rápida por ser sector “prioritario” y demanda constante.



5.4.4. Las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales

Un aspecto relevante para resaltar en general, pero especialmente de negocios turísticos y también las ventas de lácteos, es que cada negocio se ha dinamizado a partir de su propia iniciativa de promoción, casi todos utilizando las redes sociales que han sido la principal forma de promoción para motivación de ventas, que han tenido. Han profesionalizado la forma de promoción, algunos han contratado a personas para que administren la promoción. Parece que ya es una estrategia que vino para quedarse, según manifestaron, pero sigue siendo una iniciativa individual.

Son iniciativas de promoción fragmentado, mucho se hace a través de Facebook pero no hay realmente una transformación digital más a fondo de los negocios, para pasar a otro tipo de uso de las redes. Por ejemplo, las reservaciones todavía dependen de mensajes por WhatsApp o Messenger asociado a una página de Facebook. La transformación digital es siempre un reto que tiene que estar bien orientada y facilitada.

5.4.4.1. *Ganadería y procesamiento lácteo*

Las empresas de la industria láctea, en su reconocida diversidad, movieron para realizar mayor promoción por redes sociales, para estimular mayor consumo local de sus productos. Por ejemplo, una de las principales empresas procesadoras, empezó a trabajar más las redes sociales de Instagram y Facebook. Es la hija de la gerente quien lo maneja como una forma innovadora para comercializar sus productos. Aunque, ya tenían cuentas, no las estaban manejando tan sistemática y ágilmente. Ahora muchos pedidos llegan a través por WhatsApp, por Facebook, que le escriben por Messenger y por Instagram. “Eso ahorita ya nos quedó”, dijo.

Como un complemento necesario en los tiempos de limitada movilidad, esta y otras empresas impulsaron la distribución a domicilio de productos lácteos, abriendo más mercado local. Actualmente, ya no prestan este servicio directamente, sino las personas mandan a comprar productos con los servicios de *delivery* que han surgido en la ciudad. También, en este tiempo han madurado la proyección de iniciar exportaciones de los productos lácteos, inicialmente a Guatemala.

5.4.4.2. *Turismo*

Los negocios de los diferentes rubros de la cadena turística pasaron a realizar mayor promoción a través de redes sociales. Los restaurantes se mantuvieron funcionando, y abrieron el servicio a domicilio, en especial durante los meses de la cuarentena domiciliar con medidas que limitada la movilidad de sus clientes hacia sus negocios.



Por ejemplo, un restaurante turístico histórico de Metapán, al estar cerrados obligatoriamente durante la cuarentena, pero con la necesidad de cubrir compromisos financieros, reinventó su servicio de restaurante para ofrecer platos económicos, diferentes a su menú habitual, a la municipalidad y otras instituciones, “con tal de detener yo trabajo para los muchachos” de su fuerza laboral. Aun así, era necesario reducir los tiempos laborales de ellos y algunos no residentes de Metapán, tomaron la decisión de regresar a Ahuachapán con sus familias. En este proceso, logró vinculación con la instancia del GOES encargado de los centros de contención establecidos en la zona, para proporcionarles también servicios de alimentación durante cinco meses. Y así, buscando clientes encontraron otras oportunidades que les permitieron ir “sobreviviendo todos estos meses”, cubriendo mínimamente los gastos. Reconoce también el beneficio de no haber tenido que pagarles a los bancos por financiamientos que tenía pendientes.

A marzo 2021, han visto que, a pesar de la pandemia, la gente tiene necesidad de salir de su casa y buscar “lugares de naturaleza” como su negocio frente a la Laguna de Metapán. Percibe que ha contribuido también el hecho de las dificultades para salir de El Salvador, para que hayan encontrado a Metapán y su restaurante, buscando otros destinos, con naturaleza y menos aglomeración de personas. Y así, a revisar el balance económico del negocio finalizando el 2020, se compara con el 2018 que era el último “año malo” que tuvieron antes del 2019 que había sido “súper bueno”.

Adicionalmente, durante el 2020 impulsó más un emprendimiento complementario que ya estaba en marcha, pero “dormidito” de fabricación de un producto natural que prepara para como suplemento nutricional para personas enfermas y convalecientes. Actualmente está formalizando este negocio bajo una marca ya registrada. Ha sido bien recibido por las personas quienes se han enfermado del COVID19, para ayudarles nutrirse y así recuperarse mejor. Adicionalmente, con su equipo de cocina, innovaron al preparar, envasar y vender las salsas de las que tienen en nuestro menú. “Bueno, inventamos varias cosas, lo que queríamos era sobrevivir,” dijo.

Otro negocio localizado en la playa del Lago de Güija, también estaba innovando en seguir ampliando cooperación con una empresa turística similar del otro lado en Guatemala, a 20 y 30 minutos en lancha. Este intercambio de llevar a las personas por el paseo en lancha y desembarcar para consumir en los negocios del otro lado del lago es facilitado por el libre acceso que existe por el agua, sin pasar la frontera.

Entre los hoteles de Metapán, los que ofrecieron los mejores servicios, lograron establecer contratos para alojar a profesionales quienes llegaron al municipio para instalar un campo de producción eólica, ayudando con la resiliencia de estos negocios frente a la pérdida de otros clientes de negocios o metapanecos quienes han regresado a su ciudad para visitar.

Es importante resaltar de nuevo que las personas trabajadoras cesados tuvieron que buscar otras fuentes de ingresos y frecuentemente sufrieron importantes degradaciones en sus ingresos, y así posiblemente su grado de seguridad alimenticia y nutricional.

5.4.4.3. *Café y hortalizas*



No es evidente que productores de café o hortalizas hayan implementado nuevas estrategias para adaptarse a la situación excepcional creada durante la crisis del COVID19 en el 2020. En general, no era necesario ya que sus operaciones continuaban con relativa normalidad, y sus dificultades tenían más que ver con movilidad de trabajadores que con la comercialización de sus productos.

5.4.5. Los apoyos recibidos

La evidencia sugiere que, aunque varios negocios tenían interés y decidieron iniciar trámites de aplicación, pocos lograron completar la aplicación y todavía menos lograron recibir el apoyo, tanto formales como informales. Por ejemplo, un negocio formal de hostelería turístico llegó al momento en el trámite que se dio cuenta que era un crédito y ya se sentía frustrado con lo que estaban pidiendo y desistió de continuar. Ha sido difícil también para otros negocios lograr el acceso y no todos han querido acceder.

La naturaleza del fondo, que sea para capital de trabajo, en realidad no está bien adaptada a las necesidades de determinados tipos de negocios turísticos, ya que los insumos que necesitan son menores y también necesidades para pago de servicios como de energía, agua, internet. Muchos de los negocios tampoco tienen sus trabajadores inscritos en el ISSS y así también es de limitado apoyo el subsidio ofrecido para pago de planilla. FIREMPRESA es solo para subsidio de planilla y capital de trabajo, aunque hay quienes lo están utilizando para inversión. Hay personas que accedieron al fondo con la justificación de capital de trabajo, pero lo ocuparon para inversiones, aprovechando que no tienen supervisión en la implementación.

5.5. Efectos del COVID19 en el sector MIPYME de San Antonio Pajonal

5.5.1. Antecedentes del desarrollo económico local y las dinámicas de los encadenamientos priorizados

Las principales cadenas productivas de San Antonio Pajonal son en primer lugar, la ganadería lechera con limitadas iniciativas familiares de procesamiento láctea, la construcción y la producción y comercialización de cítricos en un cantón específico de la zona más alta del municipio, con potencial para cultivar otros árboles frutales comerciales como el marañón y nance.

Adicionalmente, existe un conjunto importante de emprendimientos incluyendo varios de procesamiento alimenticio, notablemente de producción de horchata, harinas para atoles de maíz tostado, mantequilla de maní, servicios alimenticios de panes con pollo, carnitas adobadas, garnachas al estilo guatemalteco, y minutas locas de fruta, producción de artesanías en morro y hamacas, y producción de gallinas ponedoras, etc. En el contexto del Movimiento Un Pueblo Un Producto, se identificó como productos emblemáticos los de morro que prolifera en los terrenos del municipio y de familias productoras en el vecino territorio de Guatemala.



Se reconoce como un municipio que por años ha sostenido una dinámica migratoria importante y existe un alto porcentaje de las familias que reciben remesas de familiares en EE.UU. y otros países. Las remesas han sido una parte importante de la dinámica económica del municipio, en especial para dinamizar el sector construcción en el municipio.

Tomando en cuenta las dificultades que viven las familias para sostenerse de la agricultura de granos básicos y pequeña ganadería, en el contexto del cambio climático que está generando una situación progresiva de mayor sequía y de bastante calor, se propone realizar una apuesta estratégica al desarrollo turístico, sin dejar de lado otras actividades económicas. Es una proyección prioritaria de la administración municipal, poner en valor algunos sitios de potencialidad como destinos turísticos, las orillas del Lago Guija en la zona del cantón Cuevitas, los cerros Estoraque, con su riqueza hídrica, y Quemado entre otros de relevancia, una cascada “bien bonita” en invierno y una reserva forestal manejado por la municipalidad bajo convenio para su mantenimiento; una apuesta que sería dinamizada por la construcción de una calle, pasando por las orillas del Lago de Guija hacia Metapán.

A nivel nacional han notado algo sumamente importante que el encierro de mucho tiempo ahora todo es; querer salir, disfrutar, conocer, esto a raíz de la pandemia. Han realizado las primeras acciones para establecer condiciones para el turismo, habilitando infraestructuras de calle, un turicentro municipal, renovado su parque central y ordenando el centro del pueblo, re-ubicando la parada de los buses. Para atraer visitantes, también se ha organizado un circuito de bicicletas y por tercer año se realizó y fue más competitivo, vinieron campeones nacionales y son 23 km de circuito.

En las fiestas municipales ahora que se han alargado un día más por los “hermanos” que vienen del exterior; comienzan a hacer otras actividades como el primer festival navideño, aniversario del pueblo que nunca se había celebrado, aparte de la celebración del día de la madre que son actividades que generan comercio dentro del municipio.

Otro potencial importante que valoriza San Antonio Pajonal son las personas quienes han tenido la oportunidad para formarse a nivel de educación superior técnico o universitario. Por ejemplo, parece relevante que la mayoría de las personas profesionales contratadas en la alcaldía son pajonaleñas. Por ejemplo, la psicóloga quien estudio en la UCA, vivió en San Salvador y ahora ha regresado a su pueblo y trabaja en la alcaldía. La persona que trabaja en el UACI es ingeniero civil netamente pajonaleño también. Con miras al futuro, cuentan con un programa de becas de educación superior que proyectan fortalecer. El Sr. alcalde municipal dijo: “Sabemos que la experiencia de salir, prepararse y regresar ayuda enormemente al municipio”.

El cierre de la frontera no formal limitó la movilidad para realizar actividades productivas en Guatemala y traer productos a San Antonio Pajonal, ya que imposibilitó flujo de clientes guatemaltecos para comercio local. Estar cerca de Guatemala y en la parte comercial ellos prefieren venir a comprar aquí, igualmente en el tema de salud ellos vienen aquí. Con la situación de la pandemia nos ha afectado bastante porque todos los agro servicios, las ventas de concentrados y venta de productos químicos se vende a guatemaltecos que vienen.



5.5.2. Impacto de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID 19 en las actividades empresariales de las MIPYMEs integradas en las cadenas productivas priorizadas

5.5.2.1. *Construcción*

No se registra impacto negativo de la crisis del COVID19, y más bien la evidencia del sondeo sugiere que podría haber sido dinamizada la actividad con un flujo aumentado de remesas destinadas para esta finalidad.

La municipalidad ha buscado fortalecer el sector de la construcción, implementando una política para contratar diferentes albañiles para realizar diferentes proyectos de infraestructura implementadas con inversión municipal, incluyendo el nuevo Centro de Formación la cancha, el parque, el turicentro. Esto generó mano de obra local.

Una dinámica que ofrece un potencial adicional es que de las personas quienes han migrado de San Antonio Pajonal, hay uno que se ha dedicado a la construcción en EE.UU. y que actualmente está en proceso para importar maquinaria para venir a invertir aquí en el municipio, la idea es desarrollar todo el potencial que se tiene desde allá al venir aquí. A nivel privado, existen buenas construcciones, con un valor significativo y según el Sr. alcalde, “una de las cosas es que los pajonaleños nos caracterizamos por ser exigentes, tenemos buena mano de obra calificada en ese sector”, lo que ofrece un potencial para impulsar esta actividad empresarial más allá de las fronteras municipales.

5.5.2.2. *Ganadería / lácteos*

El alcalde manifestó “Nosotros siempre nos hemos caracterizado por ser agrícolas ganaderos, pero últimamente por el tema de estar en el corredor seco la agricultura y ganadería se fue bastante abajo y con el tema de la pandemia bajó más aún”. Durante la crisis del COVID19 en 2020, el problema principal fue que los productores con tierras en Guatemala no pudieron cruzar la frontera para atender animales ni traer productos a Pajonal, generando dificultades. Según el Sr. alcalde, “La mayoría de pajonaleños tienen terrenos en Guatemala y se nos ha dificultado tener ese contacto de ir al otro lado; entonces la cosecha en este año será aún menor que en ocasiones anteriores.”

Aunque no hay empresas formalizadas de producción láctea, se afirma que San Antonio Pajonal es conocido por la buena crema que se produce; son “lácteos puros”, fama que comparten con Metapán. Sin embargo, las condiciones de sequía y el manejo actual de la ganadería, ha limitado el desarrollo del sector lácteo. Potenciar este encadenamiento es una apuesta histórica que han tenido. Existe una asociación de ganaderos, y en el tiempo del gobierno de Mauricio Funes, se reunieron con el sector lácteo para discutir establecer una planta para el almacenamiento de leche; sin embargo, no fue realizado el proyecto.



5.5.2.3. *Cítricos en zona alta*

El municipio tiene zonas como el Cantón El Tablón que son altos productores de naranja valencia. Anteriormente la producción era recolectada y vendida a la empresa agroindustrial Jumex a través de un intermediario comercial, lo que indica que tienen un volumen significativo, aunque no su propia estructura organizativa para ser proveedores directos. Ellos producen mucha naranja que ahora ha quedado para buscar vender a través de diferentes intermediarios comerciales quienes llegan a la zona para comprar. Son unas 10 o 15 familias las que producen, quizás lo menos son unas 3 manzanas de naranja, pero otros andan por 10 - 15 manzanas. El municipio cuenta con una diversidad de producción de árboles frutales como, marañón, nance, níspero y jocote, pero sin mayor realización comercial. Según el Sr. alcalde “Son de las cosas que se desarrollaron dentro del municipio en años anteriores, pero que no se había dado la importancia.” Están buscando como fortalecer más estas actividades productivas, hacer un festival de la naranja, no solo sacar la naranja, buscamos quien pueda hacer un pie de naranja, comidas con naranja, el famoso pato a la naranja, por ejemplo. Sin embargo, en el 2020, por motivos de la pandemia no se pudo.

5.5.2.4. *Emprendimientos*

Los entrevistados manifestaron que la crisis del COVID19 fue especialmente difícil y tuvo un impacto negativo en los medios de vida de las personas quienes habían establecido recientemente sus emprendimientos. Durante la cuarentena domiciliar, les dificultaba salir para comercializar sus productos y así generar ingresos.

En el caso de uno de los emprendimientos con mayor nivel de avance y consolidación, no pudo exportar su horchata y otros productos por medio de encomenderos al mercado de productos nostálgicos de migrantes en EE.UU, por cierre de frontera. Tampoco pudo acceder a la materia primara del morro en su propiedad familiar en Guatemala. La emprendedora fue beneficiaria del proyecto de Territorios Inclusivos del SICA y tiene su propia marca, horchata el Milagro. Prácticamente en su terreno tiene abundante morro eso es un potencial en las zonas secas como lo es el Pajonal, y ya está produciendo horchata y ha diversificado su producto y lo está exportando. Para no perder su mercado, buscó otras formas de proveerse de la materia prima con proveedores fuera de San Antonio Pajonal.

5.5.3. *Las estrategias planeadas y acciones realizadas para mitigar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades para salir adelante con sus operaciones empresariales*

Además de canastas alimenticias y los \$300 del GOES, la municipalidad también invirtió en proporcionar ayuda alimenticia a la población. También, como estrategias más directamente orientadas a la resiliencia de las MIPYMES, realizaron la compra de insumos para negocios importantes para la seguridad alimentaria, como son las tortillerías (25) y las pupuserías (20). Dónde les fue posible, también priorizaron comprar productos de las personas emprendedores, en especial servicios alimenticios. Adicionalmente, facilitaron

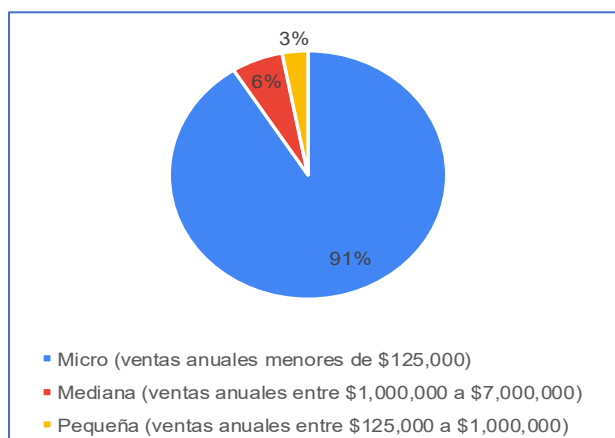
en lo posible la movilización de las personas en función de mantener en marcha sus actividades económicas, negociando flexibilidad en la aplicación de las restricciones de movilidad con personas locales responsables del PNC y el FAES.

5.6. Resultados de Encuesta en Línea “Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal”.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta en línea realizada completada por 71 personas empresarias representantes de MIPYMES establecidas en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal. Estos resultados son una muestra de los efectos del COVID 19 en los municipios priorizados de El Salvador.

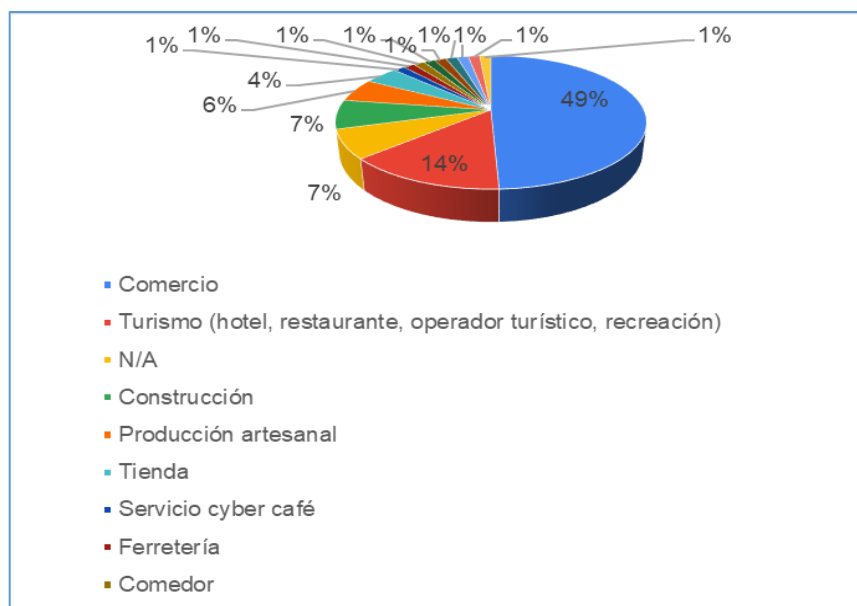
De las encuestas realizadas el 59.02% corresponde a San Antonio Pajonal, 29.6% corresponde a La Palma y 11.3% corresponde a Metapán, la mayoría de las empresas que respondieron la encuesta son microempresas y el 90% de las personas que respondieron son propietarias.

Gráfico 3: Tamaño de la empresa según ventas anuales antes de la Pandemia. Fuente elaboración propia



Se puede observar que las empresas encuestadas pertenecen principalmente (49%) al sector de comercio, seguido del sector de Turismo que abarca MIPYMES que brindan servicios como hoteles, restaurantes, operadores turísticos y recreación. Cabe mencionar que, dentro de la encuesta, también están representadas empresas del sector construcción como fuente de empleos e ingresos en el Territorio. La mayoría de estas empresas tienen más de 5 años de estar operando y en un 98.6% son empresas familiares.

Gráfico 4: Sector principal al que pertenece la empresa. Fuente elaboración propia



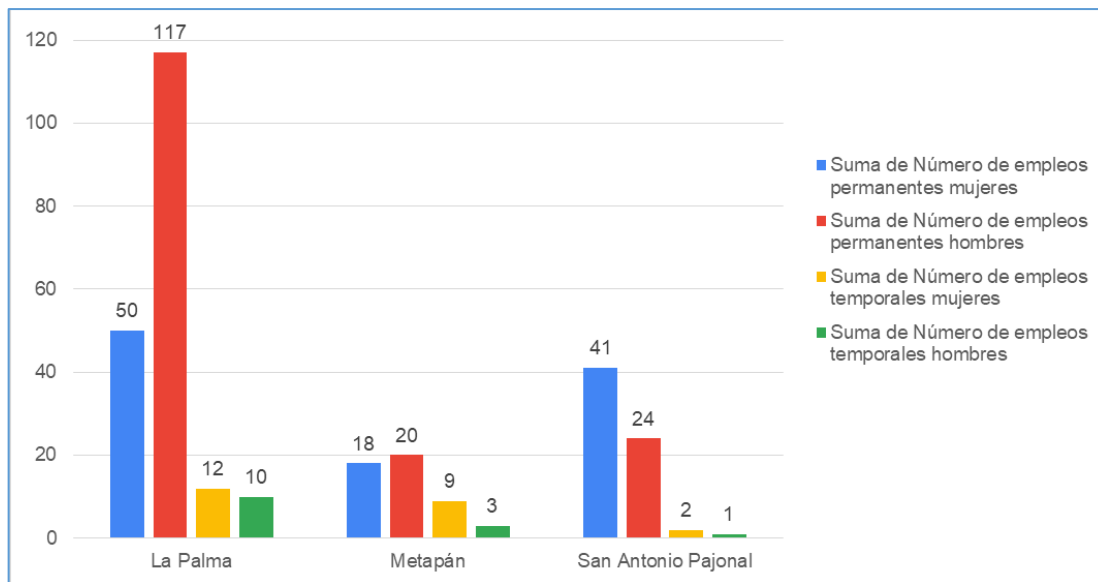
Un dato que es importante tomar en cuenta, es la formalidad de la empresa, el 60% de las empresas que respondieron están legalizadas con el Registro de la Municipalidad, y solo el 29% de las empresas encuestadas tienen registro del IVA y cuentan con número de contribuyente del Ministerio de Hacienda.

Tabla N° 6. Formalidad de las empresas

Formalidad de la empresa	Total	Porcentaje
Registro en la municipalidad	41	60%
Tiene registro de IVA	20	29%
Registro Mype	2	3%
No tengo	2	3%
Otros	1	1%
Contabilidad personal	1	1%
Tiene registro de IVA, Registro en la municipalidad	1	1%

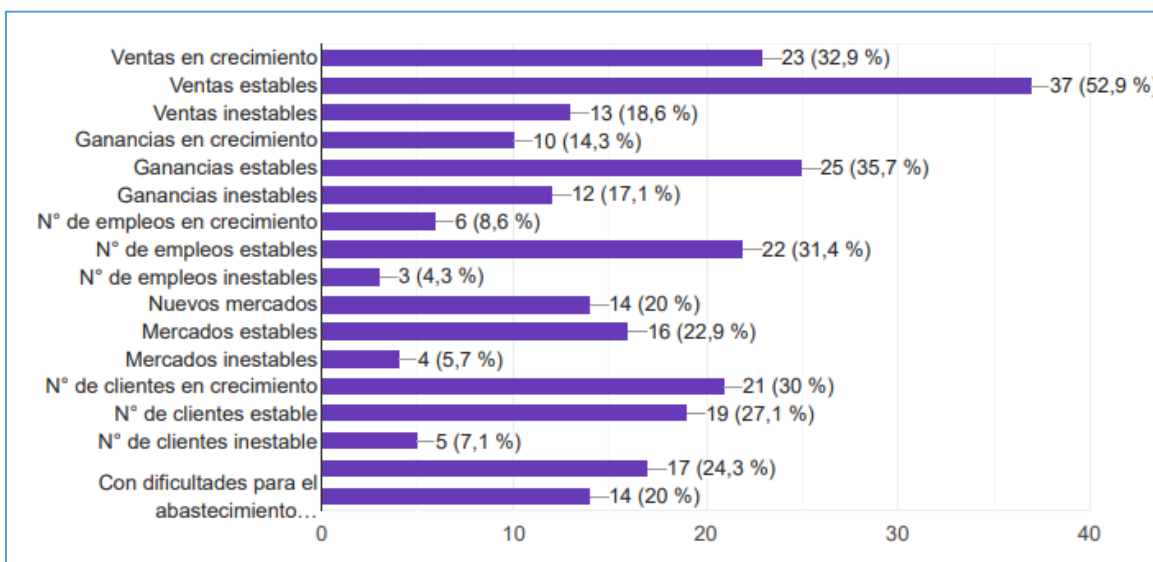
En cuanto a los hallazgos de la situación de las empresas encuestadas antes de la pandemia por COVID 19, se indica que para el 2019 el número de empleos permanentes y temporales desagregado por sexo estaba distribuido de la siguiente manera en cada uno de los Municipios (ver Gráfico). Por ejemplo, en La Palma se muestran 50 empleos permanentes para mujeres y 117 empleos permanentes para hombres de las empresas que respondieron la encuesta en línea, identificándose la necesidad de fomentar más empleos permanentes para las mujeres en el municipio, en cambio en San Antonio Pajonal el mayor número de empleos permanentes es de mujeres 41 empleos y en Metapán la cantidad de empleos permanentes entre hombres y mujeres es similar.

Gráfico 5: Número de empleos permanentes y temporales por Municipio. Fuente elaboración propia



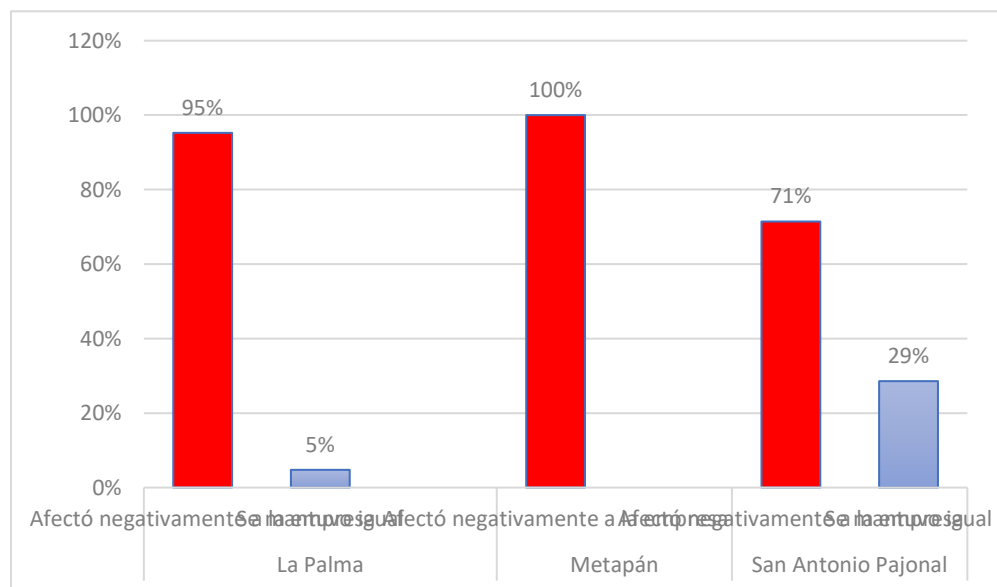
Se le consultó a las MIPYMES encuestadas sobre su estado y la tendencia económica de la empresa antes del COVID 19, al cierre del Año 2019; identificando que la mayoría de empresas (52.9%) se mantenían estables en cuanto a sus ventas, ganancias y número de empleos en los Municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal.

Gráfico 6: Estado y tendencia económica de la empresa antes del COVID 19. Fuente elaboración propia



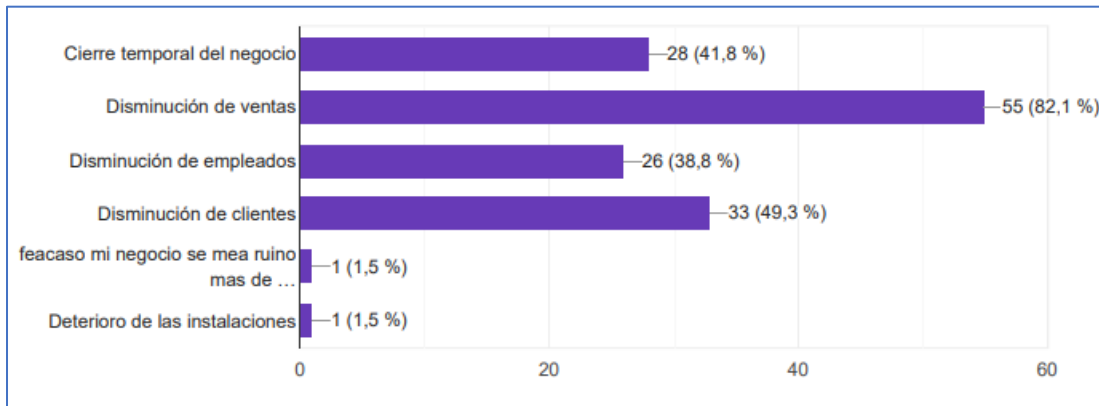
Como se puede observar en el Gráfico 5, el 95% de las MIPYMES que respondieron la encuesta en La Palma indicaron que la pandemia COVID 19 les afectó negativamente, en Metapán el 100% respondió que la pandemia afectó negativamente su empresa y en San Antonio Pajonal un 71% indicó que sus empresas fueron afectadas negativamente, y el 29% respondió que se mantuvieron igual. Por lo que se puede concluir que la afectación negativa de las empresas se dio en los tres Municipios priorizados de El Salvador.

Gráfico 7: Afectación de las MIPYMES por la Pandemia COVID 19. Fuente elaboración propia



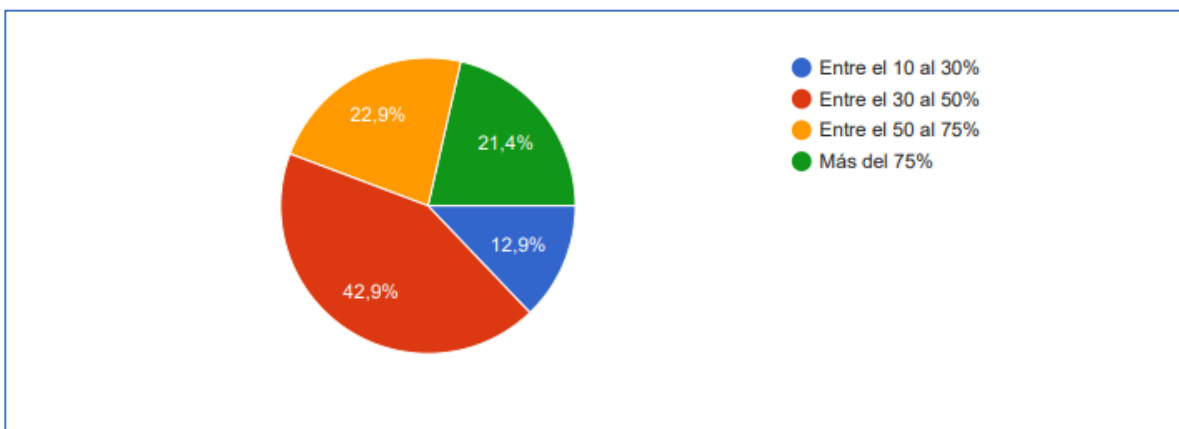
En cuanto a las afectaciones negativas de las MIPYMES en los Municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal, se identificaron disminución de ventas 82%, disminución de clientes 49.3%, cierre temporal del negocio 41.8% y disminución de empleados principalmente.

Gráfico 8: Afectaciones negativas de las MIPYMES por la Pandemia COVID 19. Fuente elaboración propia



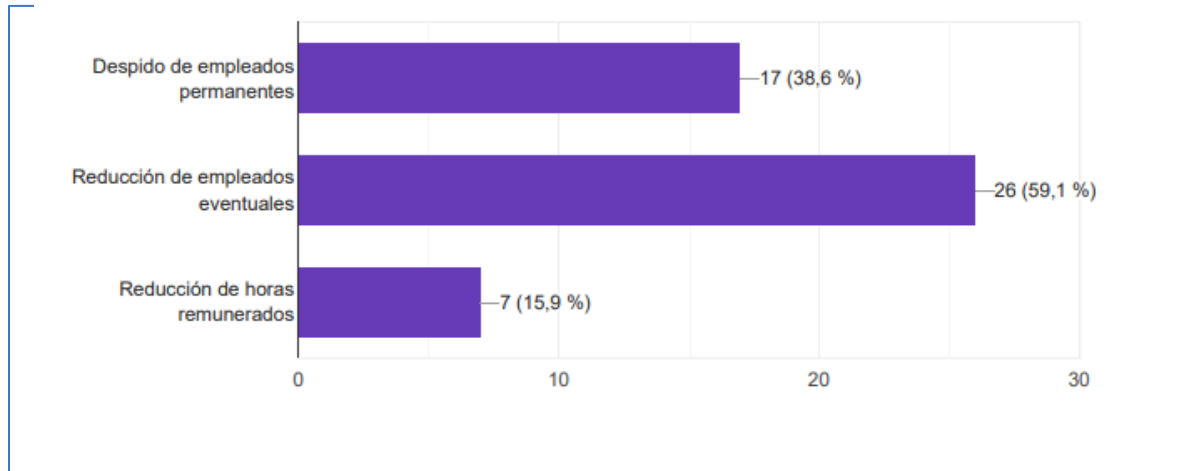
De las MIPYMES que respondieron el 42.9% indicó que sus ventas disminuyeron entre un 30% al 50%, el 22.9% tuvieron una disminución de ventas entre el 50% al 75% y un 21.4% tuvieron una disminución de más del 75% en sus ventas. Lo anterior representa un impacto significativo en los niveles de ingresos de la población de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal.

Gráfico 9: Disminución de ventas de las MIPYMES por la Pandemia COVID 19. Fuente elaboración propia



En términos de empleo, debido al impacto de la pandemia las MIPYMES encuestadas de los tres municipios, el 59.1% de ellas optaron por reducción de empleados eventuales, y el 38.6% tuvieron que despedir empleados permanentes.

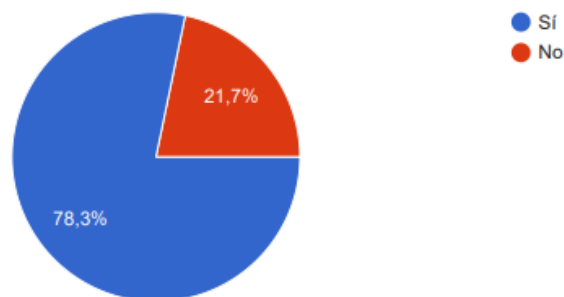
Gráfico 10: Modalidades de disminución de empleos de las MIPYMES por la Pandemia COVID 19. Fuente elaboración



Se le consultó a las MIPYMES encuestadas de los tres Municipios, en qué áreas de sus operaciones se vio más afectada la empresa, indicando como mayor dificultad la compra de insumos para operar, logística de comercialización y dificultades para la producción.

En cuanto a las afectaciones de las restricciones de movilidad transfronteriza, el 78.3% de las MIPYMES que respondieron la encuesta opinó que las restricciones de movilidad transfronteriza si le afectaron y un 21.7% de las empresas no fueron afectadas por estas restricciones de movilidad en los Municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal.

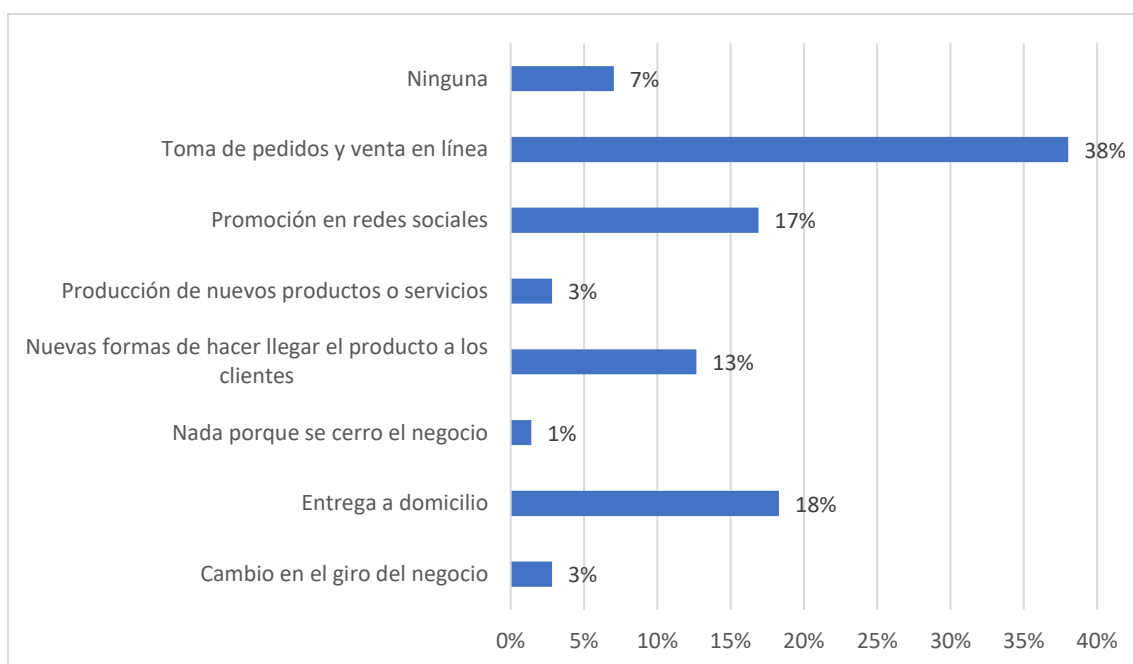
Gráfico 11: Afectaciones de las restricciones de movilidad transfronteriza de las MIPYMES por la Pandemia COVID 19. Fuente elaboración propia



Un dato importante que hay que destacar, es sobre las acciones que las MIPYMES de La Palma, Metapán y Pajonal tomaron para hacer frente a las afectaciones de la pandemia, el 38% tomo pedidos y vendió en línea, un 31% entregó sus productos a domicilio y desarrollaron nuevas formas de hacer llegar el producto a los clientes y un 17% realizaron promoción de sus productos y servicios en Redes Sociales.

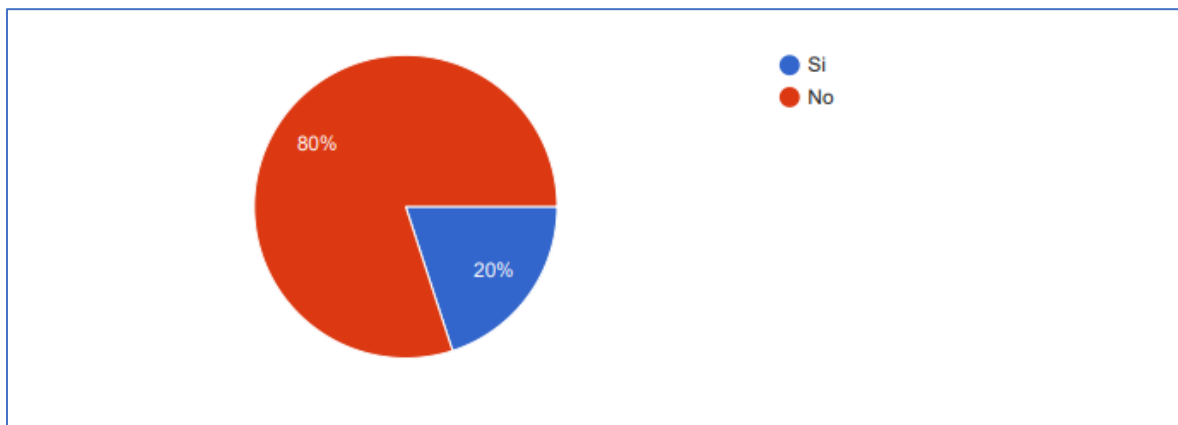
Gráfico 12: Acciones que tomaron las MIPYMES para hacer frente a las afectaciones de la Pandemia COVID 19.

Fuente elaboración propia



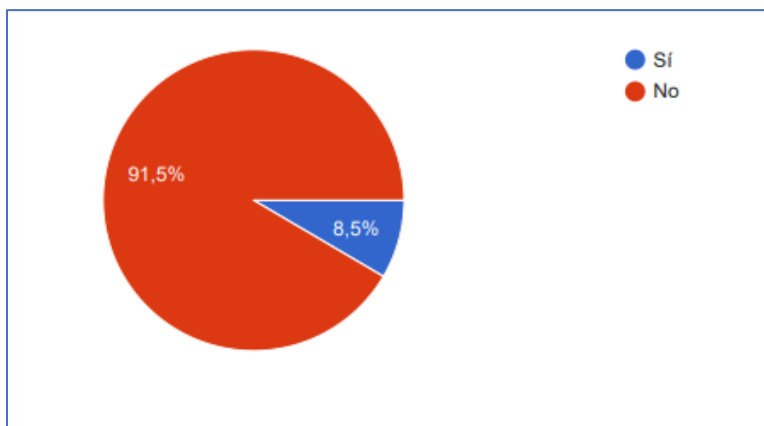
En cuanto a los apoyos recibidos para hacer frente a los impactos negativos generados por la pandemia del COVID 19, el 80% de las MIPYMES encuestadas señalaron que no han recibido ningún apoyo, solamente el 20% indicó que han recibido este tipo de apoyos para salir adelante. Lo anterior destaca la necesidad de hacer llegar este tipo de apoyos para la reactivación económica de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal.

Gráfico 13: Recibieron apoyos para hacer frente a los impactos negativos generados por la Pandemia COVID 19.
Fuente elaboración propia



Uno de los principales apoyos que ha desarrollado el Gobierno de El Salvador para el financiamiento a las empresas afectadas por COVID 19, es el Fideicomiso para la recuperación económica de las empresas salvadoreñas denominado FIREMPRESA, por lo que se les consultó a las personas entrevistadas si han recibido financiamiento bajo esta modalidad, los resultados evidencian que el mayor porcentaje (91.5%) de las MIPYMES en el territorio no han recibido este apoyo financiero.

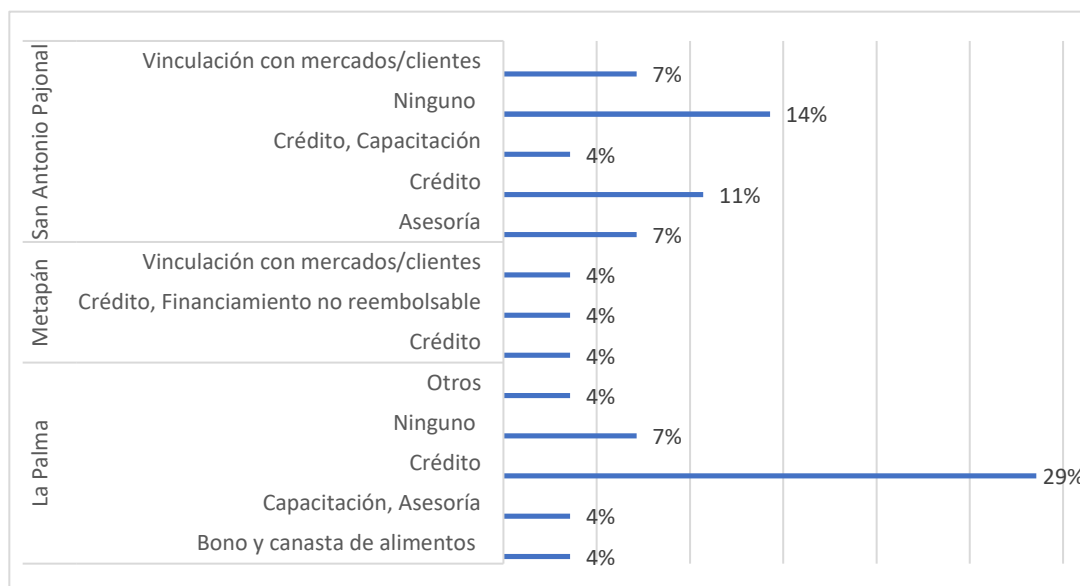
Gráfico 14: Financiamiento de FIREMPRESA para reactivar MIPYME por afectaciones de la Pandemia COVID 19.
Fuente elaboración propia



En el apartado de la encuesta sobre perspectivas de reactivación y dinamización económica, se les pregunto a las personas encuestadas que tipo de apoyos consideran que requieren para la reactivación económica. De las 28 empresas que respondieron esta pregunta el 50% opinaron que han recibido créditos para la reactivación de sus negocios y un 14.3% opinaron que recibieron el bono y canasta de alimentos que dio el Gobierno durante el periodo de la cuarentena domiciliar obligatoria en los tres municipios.

Haciendo la diferenciación por municipio, se puede observar que en La Palma el 29% de las MIPYMES encuestadas han recibido crédito, en un 4% han recibido capacitaciones y en otro 4% recibieron el bono y la canasta de alimentos del Gobierno. En el caso de Metapán se puede observar que un 8% de los encuestados respondió que han recibido apoyo en créditos y financiamiento no reembolsable. En San Antonio Pajonal un 11% indico que han recibido créditos y un 7% indico que han recibido asesorías para salir adelante con sus negocios.

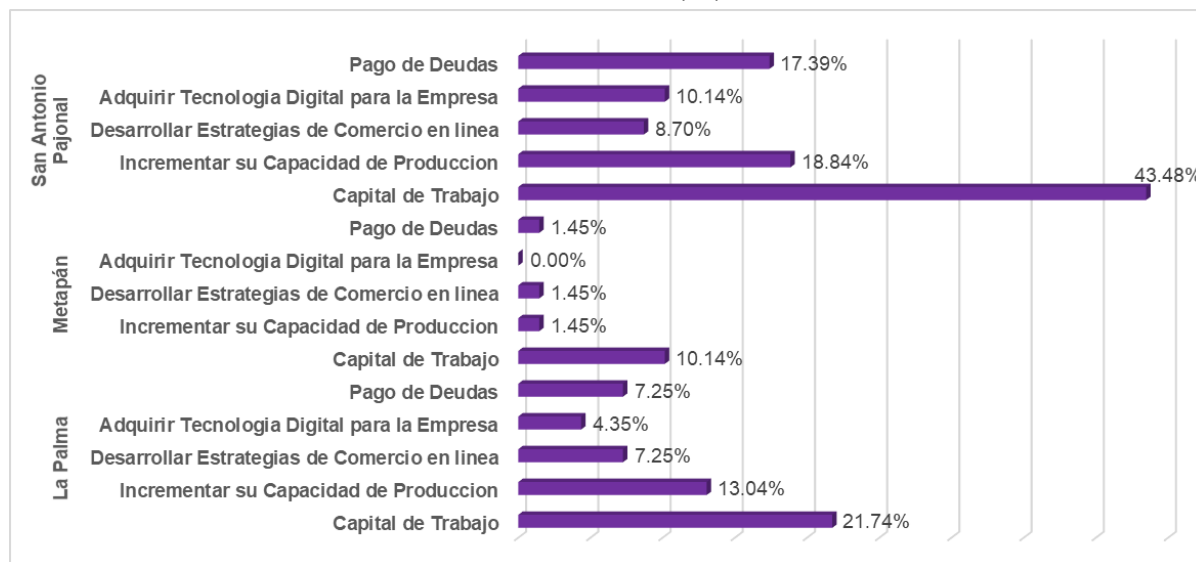
Gráfico 15: *Financiamiento de FIREMPRESA para reactivar MIPYME por afectaciones de la Pandemia COVID 19.*
Fuente elaboración propia



Además, se les consultó a las empresas encuestadas que si llegaron a recibir financiamiento, en que lo invertirían, en San Antonio Pajonal el 43.48% respondió que utilizaría el financiamiento para capital de trabajo, 18.84% lo utilizaría para incrementar su capacidad de producción y 17.39% lo utilizaría para el pago de deudas, en el caso de Metapán 10.14% utilizaría el financiamiento para capital de trabajo, 1.45% lo utilizaría en Incrementar su capacidad de producción y 1.45% lo utilizaría en Desarrollar Estrategias de comercio en línea, en La Palma 21.74% respondió que lo utilizaría para capital de trabajo, 13.04% lo utilizaría en incrementar su capacidad de producción y 7.25% lo utilizaría para desarrollar estrategias de comercio en línea.

Gráfico 16: Actividades en las que las MIPYMES utilizarían el Financiamiento para mitigar efectos de Pandemia COVID 19.

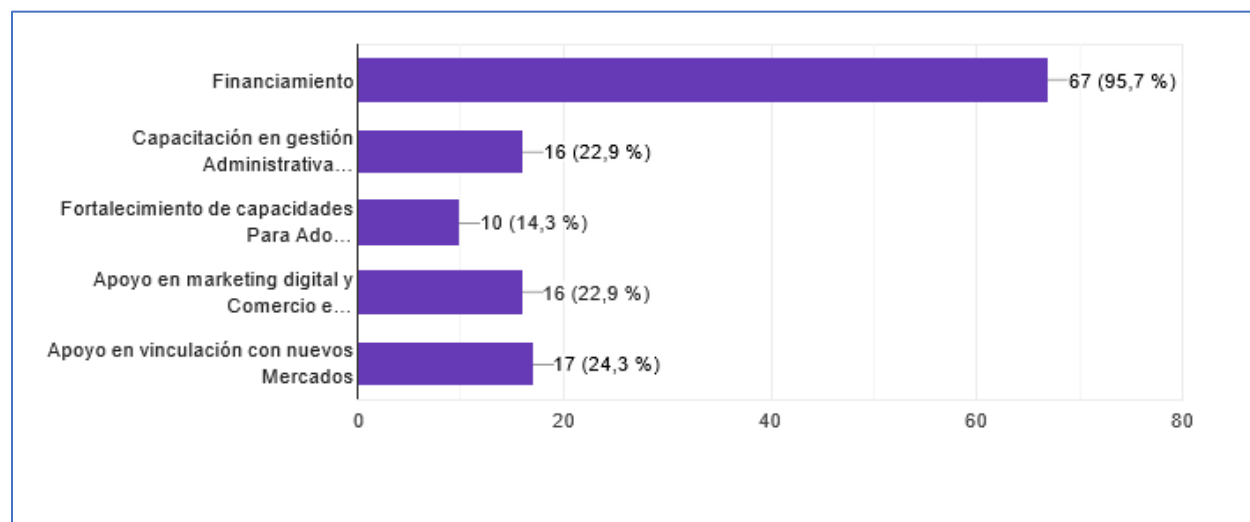
Fuente elaboración propia



Se les pregunto a las MIPYMES encuestadas que tipo de apoyos consideran que requieren para la reactivación y dinamización económica. De las 70 empresas que respondieron esta pregunta el 95.7% opinaron que necesitan financiamiento, 24.3% opinaron que necesitan apoyo en vinculación de nuevos mercados, 22.9% necesitan apoyo en marketing digital y comercio electrónico en los tres municipios.

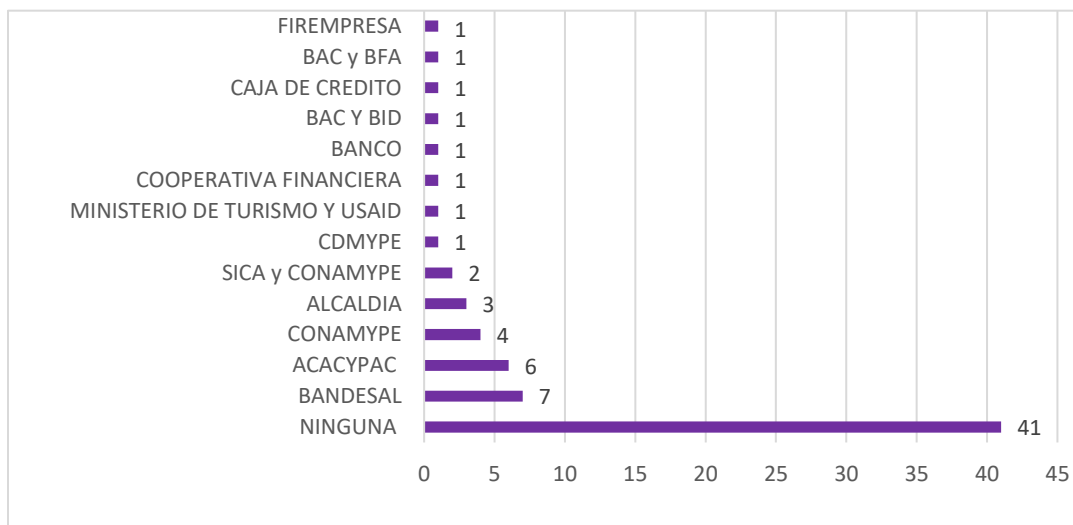
Gráfico 17: Tipos de apoyos que requieren las MIPYMES para la reactivación y dinamización económica.

Fuente elaboración propia



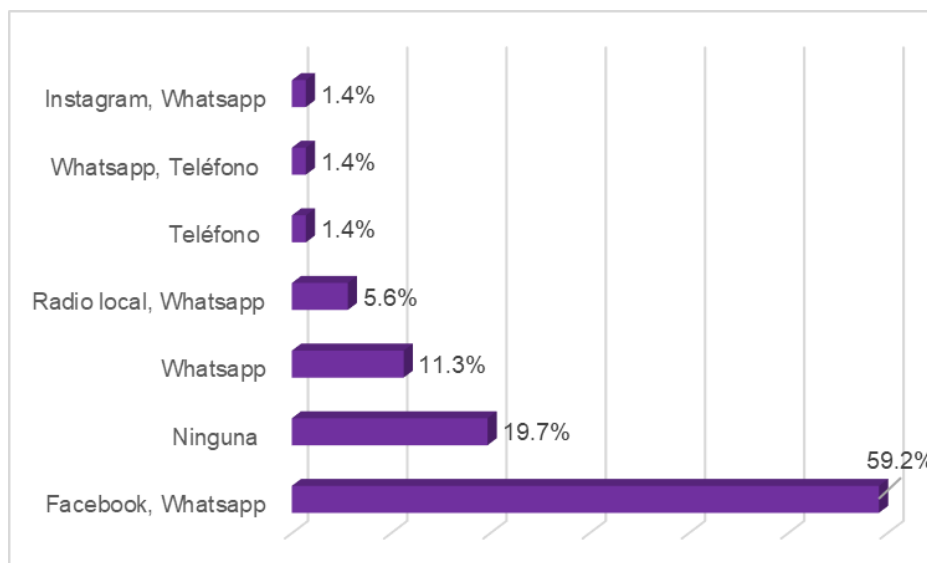
También se les consultó si identifican algunas organizaciones con la que sienten más confianza para recibir apoyo y cuáles son, de las 71 empresas que respondieron esta pregunta 41 (58%) indicaron que no se identifican con ninguna organización para recibir apoyo, 7 (10%) identifican a BANDESAL, 6 (8%) identifican a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACACYPAC, 4 (6%) identifican a CONAMYPE para recibir apoyo.

Gráfico 18: Organizaciones con la que sienten más confianza de recibir apoyo para la reactivación y dinamización económica.
Fuente elaboración propia



En cuanto a las formas de comunicación y promoción preferidas por las MIPYMES en el Territorio, indicaron que los medios que más utilizan son Facebook y Whatsapp con un 59.2%. Por lo que estas dos opciones se podrían utilizar para difundir los nuevos apoyos para la reactivación económica en los Municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal.

Gráfico 19: Formas de comunicación y promoción preferidas por las MIPYMES.





6. Propuestas de acciones estratégicas para la reactivación y dinamización económica de las MIPYMES

Como resultado del sondeo realizado se identificaron las principales afectaciones que enfrentaron las MIPYMES de los tres municipios, las estrategias y alternativas utilizadas para hacer frente a dichas afectaciones, así como la identificación de estrategias y proyectos de desarrollo que desde antes de la pandemia venían trabajando los diferentes actores vinculados con el tejido productivo, y que a su juicio, son viables para rescatar a las MIPYMES y también para dinamizar la actividad económica en estos municipios en el corto plazo.

El trabajo a realizar con los actores empresariales de la MIPYME, gobierno central y entidades privadas de apoyo a su desarrollo se realizará bajo la lógica de transformación de los encadenamientos productivos en cadenas de valor agregada por la cooperación y sinergia logrado por la complementariedad de capacidades entre los actores participantes. Se enfatizará la necesidad, por un lado, de aprender de experiencias vividas con procesos de desarrollo económico local anteriores, y, por otro lado, para innovar en base en buenas prácticas nacionales e internacionales. La cooperación de actores exógenos al territorio al desarrollo de este proceso debería realizarse bajo un enfoque pedagógico que enfatiza la facilitación de diálogos horizontales entre los actores, para aprender conjuntamente y fortalecer las capacidades de actores endógenos para tomar decisiones y actuar colectivamente.

Para la selección de las propuestas de reactivación y dinamización económica innovadora se han utilizado una serie de criterios y principios orientadores que permiten asegurar la idoneidad de las estrategias y la viabilidad de la implementación, los cuales se detallan a continuación.

6.1. Criterios y principios orientadores para la selección de las propuestas de reactivación y dinamización económica

- Las propuestas están enfocadas en las cadenas y sectores productivos más dinámicos en cada uno de los municipios, con el objetivo de generar un mayor impacto.
- Se proponen estrategias para cada municipio priorizado, atendiendo las situaciones particulares de cada uno.
- Se basan en los diversos aportes recibidos de los actores clave entrevistados y participantes en los talleres de presentación de resultados del sondeo.
- Se ha dado prioridad al rescate de propuestas previamente existentes, que mantienen vigencia en las condiciones actuales, que son producto de procesos participativos y consensos entre múltiples actores, llevados a cabo en su mayoría con el apoyo de personas expertas. Se trata de rescatar los consensos, en los que se ha invertido tiempo, recursos y pensamiento colectivo.



- Se ha procurado identificar acciones que están siendo impulsadas o son parte de los programas o proyectos de algunas de las organizaciones gubernamentales, ONG's o de cooperación, y de esta manera asegurar la viabilidad en su implementación.
- Son propuestas sobre las cuales existen una o más de una organización interesada en impulsarla.
- Las propuestas han sido validadas y enriquecidas en los talleres de presentación de resultados de la presente consultoría.
- Se procura mantener una mirada microrregional, considerando que los tres municipios comparten un mismo territorio de la zona del Trifinio de El Salvador, con un paisaje y condiciones socioeconómicas similares, con interrelaciones entre ellos y con los municipios vecinos de Guatemala y Honduras.
- Las propuestas están orientadas en dos niveles: a) estrategias de ámbito municipal para la dinamización económica innovadora del tejido productivo municipal, y b) acciones específicas para la reactivación económica en el corto plazo de las MIPYMEs afectadas por el COVID-19
- Se da prioridad a propuestas orientadas a la prestación de bienes y servicios de carácter público, porque generan oportunidades de beneficio a todas las personas empresarias y emprendedoras de la micro, pequeña y mediana empresas del municipio

6.2. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de La Palma

En este municipio, se ha identificado las cadenas de turismo, producción artesanal, producción hortofrutícola y de café especial como las actividades económicas más dinámicas.

6.2.1. Propuestas para reactivación y dinamización económica del turismo

El principal impacto que ha tenido el turismo de La Palma es la disminución significativa de la llegada de turistas al municipio, tanto en la zona urbana como en la zona alta del municipio, especialmente durante la cuarentena. Aunque no se ha recuperado totalmente en relación con el 2019, si se ha visto gradualmente incrementada la afluencia de turistas al grado que algunos destinos están en un proceso de recuperación, dado el incremento del turismo interno a nivel nacional y de las nuevas tendencias y preferencias de los turistas; por la búsqueda por experimentar nuevos destinos, disfrutar de sitios de campo abierto en dónde se pueda practicar el distanciamiento social, donde las familias puedan mantenerse en su grupo sin contacto con otros grupos, donde se tenga la oportunidad de estar en contacto directo con la naturaleza, disfrutar del paisaje y visitar sitios donde se asegure la aplicación de los protocolos de bioseguridad. Todas estas condiciones son propicias en La Palma por su naturaleza de montaña, clima agradable y experiencia de los operadores turísticos.

Sin embargo, dado que mucho del turismo que había logrado consolidarse previo a la pandemia era de turismo internacional y turismo de negocios y convenciones, la afluencia de estos turistas no se ha recuperado y no se vislumbra una recuperación cercana de estos segmentos, por lo tanto, la clave para la



reactivación económica y más allá, hacia la dinamización de la economía local basada en el turismo, es la recuperación de la afluencia de turistas.

En este sentido la estrategia principal consiste en el reposicionamiento del destino de la Palma y de la Ruta Fresca a nivel nacional e internacional, con innovaciones en los productos y en el marketing, que asegure la llegada de más turistas al municipio, aprovechando las nuevas tendencias y preferencias de los turistas.

Complementariamente a la campaña de posicionamiento, es necesario fortalecer los negocios turísticos para que puedan captar parte de este nuevo flujo mediante el fortalecimiento de las habilidades digitales y de las capacidades de atención al cliente con excelencia.

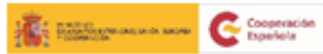
En esta línea, se proponen 7 acciones estratégicas:

- a) **Estrategia/campaña de posicionamiento de La Palma – Ruta Fresca como destino turístico**, mediante marketing del turismo en redes sociales y la creación de una App “Ruta Fresca”. La campaña de posicionamiento turístico y atracción de turistas servirá para generar certidumbre al empresariado turístico y así la confianza necesaria para asumir otros compromisos como invertir en mejoras o innovaciones de los negocios o en fortalecimiento de competencias del talento humano, como las competencias digitales, por ejemplo.

La App, es una aplicación que funcionará como centro de operación turística virtual de La Palma, con toda la información necesaria para los viajeros interesados en La Palma para encontrar la mejor opción de itinerarios de viaje y la mejor orientación durante el viaje. Con una base de datos con información tales como destinos, productos, servicios, rutas, mapas, navegación gps, contactos y fotografías, así como una sección de reservas y pagos en línea. Además, que contenga una sección de WebMarket de promoción y venta de productos y servicios del municipio, con servicio de envío a domicilio. Esta puede ser liderada por la Asociación de Municipios Cayaguanga y su CDMYPE, con la colaboración de la Municipalidad de La Palma, el Comité Municipal de Turismo, el Ministerio de Turismo, CONAMYPE y Plan Trifinio.

- b) **Fortalecimiento de la red de empresarios turísticos de La Palma**. Cualquier acción se impulse para el desarrollo del turismo requiere de una organización sólida de las personas empresarias vinculadas con el sector. Por ello, es necesario propiciar el acercamiento y la articulación de las personas empresarias de los negocios turísticos de los 5 rubros que configuran el sector turístico: gastronomía, hostelería, turoperadores, recreación y transporte, para promover una visión compartida del desarrollo del turismo, trabajar en conjunto mejoras e innovaciones en los productos y servicios, coordinar procesos formativos del personal, e impulsar la campaña de reposicionamiento de Ruta Fresca – La Palma en el ámbito nacional e internacional. Para la construcción de esta visión, se debería retomar como punto de partida para la reflexión, las propuestas existentes para el desarrollo turístico de La Palma y La Ruta Fresca en su conjunto.

El Comité Municipal de Turismo (integrante del Sistema MYPE) y la Asociación de Hoteles y Restaurantes de la zona norte de El Salvador (ASAHORES) podrán ser en un inicio los referentes



del empresariado turístico del municipio que motive la participación del resto de personas empresarias del sector. La convocatoria inicial podrá realizarla la municipalidad con el acompañamiento del Centro de Atención al Turista CAT del Ministerio de Turismo quienes establezcan los lineamientos de trabajo. CONAMYPE podría ser el facilitador de las sesiones de trabajo, como líder del Sistema MYPE.

- c) **Fortalecimiento de habilidades digitales de los propietarios y administradores de negocios turísticos.** Como se ha comprobado, el uso de herramientas digitales en la operación de los negocios y en el marketing se ha intensificado durante la pandemia, y ahora, ya no es una oportunidad, sino una necesidad para la promoción y comercialización de bienes y servicios de todas las MIPYMES.

En virtud de esta situación, y para que los negocios estén en condiciones de aprovechar los flujos de turistas, se propone el desarrollo de cursos prácticos de capacitación sobre habilidades digitales, dirigidos a los administradores y operadores de los negocios, de tal forma que mejoren la eficiencia en el uso de redes sociales para la promoción; así como el uso de herramientas digitales en la administración y operación de las empresa tales como toma de pedidos, cobros y pagos electrónicos, reservas en línea, control de inventarios y costos, menú en línea, y muchas otras innovaciones digitales apropiadas para la MIPYME que facilitan o mejoran los servicios a los clientes.

Para la formación del personal de los negocios turísticos, la municipalidad, por medio del Centro de Formación Integral puede desarrollar cursos prácticos de alfabetización digital, uso de redes sociales para la comercialización, uso de App y otras herramientas digitales para la gestión financiera y atención al cliente, etc. INSAFORP, el Instituto Tecnológico de Chalatenango (ITCHA) y la Asociación de Municipios Cayaguanca podrán ser colaboradores importantes en estos procesos de formación.

- d) **Creación de El Parador Turístico Palmeño,** como un mercado físico donde se exhiba y comercialice la diversidad de productos locales, con secciones de artesanías, cafés especiales de la zona, productos de la pequeña agroindustrial rural de frutas y verduras, gastronomía, e información sobre destinos y hostelería. Un espacio con las facilidades de estacionamiento, servicios sanitarios, área de mesas, y preferentemente con vistas panorámicas. El parador podría ser impulsado y administrado por la municipalidad de La Palma con el apoyo del CDMYPE de la Asociación de Municipios Cayaguanca y CONAMYPE en el diseño del corredor y la organización de los participantes.
- e) **Nueva imagen de la identidad del centro histórico**
- Revitalización de la imagen de la identidad del centro histórico de La Palma, mediante la creación y renovación de murales en las fachadas de las viviendas y edificios, alusivos a los diseños de Fernando Llord. Se pretende con ello, crear un nuevo atractivo que propicie la visita de turistas al centro urbano para la admiración de los murales y con ello, generar



- un vínculo con la ciudad que motive el gasto en diversos bienes y servicios. Las fotos tomadas por turistas frente a los murales servirán como promoción del destino turístico.
- **Habilitación de Parqueo urbano.** Habilitar al menos un espacio de estacionamiento contiguo al centro urbano, en donde visitantes y residentes estacionen sus vehículos para despejar de vehículos estacionados las principales calles del centro urbano y mejorar con ello la imagen del pueblo.

Para ambas acciones, existe una ordenanza municipal elaborada con la participación de diversos actores sociales y económicos del municipio, que requiere una actualización rápida para ponerla en marcha en el corto plazo.

Estas tareas corresponden esencialmente a la municipalidad de La Palma como líder, con el acompañamiento de MICULTURA, MITUR,

- f) **Ordenamiento del territorio urbano y rural.** Ordenamiento de las actividades económicas del área urbana y rural para fomentar el buen uso de los recursos naturales y culturales del municipio, ordenar los usos del suelo permitidos y no permitidos según la vocación, con el objetivo de compatibilizar las actividades económicas con la actividad turística. Esta es una tarea primordial que debe impulsar la municipalidad de La Palma, con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Local, MITUR, Plan Trifinio y la Asociación de Municipios Cayaguanca.
- g) **Financiamiento accesible a empresarios de las MIPYME turísticas.** Para que las personas empresarias estén en condición de poder aprovechar los flujos de turistas que genere la estrategia de posicionamiento turístico propuesta inicialmente, es indispensable que dispongan de facilidades de acceso a financiamiento para cubrir cualquiera de los siguientes destinos: capital de trabajo, aplicación de nuevas tecnologías digitales, realización de marketing digital, inversión en nuevo equipamiento o infraestructura. BANDESAL, es la instancia llamada a generar estos instrumentos financieros, con la posible intermediación de instancias proveedores de servicios micro – financieros con agencias en La Palma.

También es necesario que los empresarios visionarios, que quieran reinventarse o incorporar innovaciones en los productos y servicios turísticos dispongan de capital fresco para invertir. Por esta razón, se propone la creación de un fondo de cofinanciamiento no reembolsable, concursable para poner a disposición recursos financieros a las mejores propuestas de innovación turística. Este fondo puede ser financiado con recursos de CAC-CENPROMYPE, diseñado con la asesoría del Fondo de Desarrollo Productivo FONDEPRO, del Ministerio de Economía y la administración podría estar en manos de ACACYPAC o alguna de las instancias de servicios micro – financieros con presencia en el municipio.

Imagen 7. Nuevos conceptos de hostelería en La Palma



Foto: Teo Romero

6.2.2. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de la manufactura y comercialización de artesanías

La producción y comercialización de artesanías representa una fuente de empleo e ingresos para muchas familias del municipio de La Palma. Las medidas sanitarias gubernamentales para hacer frente a la pandemia COVID-19 provocó el cierre total de la producción y comercialización de artesanías durante la cuarentena, por no ser un sector vital. Con la apertura de la actividad económica, lentamente se va recuperando la producción y comercialización de artesanías, pero todavía no se rescatan los clientes más importantes del mercado de exportación. Por lo tanto, la estrategia de reactivación económica de este rubro es su reposicionamiento en mercados anteriores, la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales, la dotación de financiamiento a los artesanos para que logren liquidez y retomen su capacidad productiva, y la prestación de servicios técnicos especializados para mejorar la producción e incorporar innovaciones que permitan atender las exigencias de los nuevos mercados. A continuación, se describe cada una de las propuestas:

a) Apertura de nuevos mercados

- Se propone la **creación de una agencia comercializadora de artesanías de La Palma**, encargada de la promoción nacional e internacional de las artesanías de La Palma, y la búsqueda de acuerdos comerciales con nuevos clientes. bajo la coordinación de CEDART y el Comité Municipal de Artesanos. El financiamiento inicial de la agencia podría ser aportado por CAC-CENPROMYPE.
- **Promoción de las artesanías por medio de embajadas y consulados de El Salvador**. La misma agencia comercializadora, se podrá encargar de coordinar con las representaciones diplomáticas

de El Salvador en diferentes países la promoción de las artesanías en los mercados de los referidos países.

- **Mercado virtual de artesanías de La Palma.** Dentro del Webmarket propuesto en al App Ruta Fresca, se propone una sección exclusiva de promoción y venta de las artesanías del municipio.
- b) **Financiamiento para capital de trabajo.** Para la recuperación de clientes y apertura de nuevos mercados, especialmente de exportación, se requiere que los talleres de artesanías recuperen la capacidad productiva. Ello requiere capital de trabajo, que debe ser financiado bajo condiciones accesibles, como una especie de incentivos a la recuperación económica. Este fondo puede ser apoyado por CAC-CENPROMYPE.
- c) **Fab Lab Artesanal.** Los nuevos mercados de exportación con seguridad requieren ciertos estándares de calidad e innovaciones. Por otra parte, los artesanos también requerirán hacer uso de mejor tecnología que acelere los procesos productivos, asegure calidad en los productos y les posibilite nuevos diseños con uso de tecnologías digitales en 3D, etc. Por esta razón se propone el establecimiento de una fábrica laboratorio artesanal, bajo la administración de CEDART, en donde los artesanos encuentren ciertos servicios tecnológicos especializados tales como software de diseño digital, cortadoras laser, CNC, impresión 3D, prototipado de productos, etc.

Como parte de los servicios del Fab Lab Artesanal, se propone el desarrollo de capacitaciones prácticas de innovación artesanal, retomando el modelo impulsado por la ONG estadounidense Aid to Artisans ATA, (por sus siglas en inglés), consistentes en la colaboración de una persona mentora especialista quien transfiere conocimientos de forma práctica a grupos de artesanos, al tiempo que les ayudan a conectar con nuevos mercados a través de la agencia de comercialización.

Imagen 8. Elaboración de bordados artesanales en municipio de La Palma



Foto por Teo Romero



6.2.3. Propuestas para la reactivación económica de la producción hortofrutícola

La producción hortofrutícola se concentra principalmente en la zona alta del municipio de La Palma, en los cantones Los Planes, Las Granadillas y Hierba Buena. El COVID-19 muy poco afectó a los productores, excepto durante los primeros días del encierro por la cuarentena y algunas dificultades para la movilización de trabajadores agrícolas y transporte de productos, pero rápidamente se solventaron estas dificultades, dado la fuerte demanda de la mayoría de los productos hortícolas.

Una característica de la producción hortofrutícola es la producción y comercialización de productos frescos, aun con los centros de acopio, clasificación, lavado y empaçado que existen la zona alta del municipio, que, si bien le agregan cierto valor, no procesan productos. Prácticamente no existe transformación de los productos, excepto unas pocas y pequeñas iniciativas de procesamiento de melocotón y algunas hortalizas.

Las tormentas Amanda y Lota afectaron severamente la infraestructura de producción de hortalizas consistente en invernaderos, casas mallas, macro y micro túneles. A la fecha, todavía no han logrado recuperar por completo la capacidad productiva, debido a los niveles altos de inversión requeridos.

Las propuestas de reactivación económica comprenden el apoyo financiero para la recuperación de la infraestructura productiva, el fomento de la pequeña agroindustria familiar de frutas y hortalizas y el fomento de la producción orgánica.

A continuación, se describe cada una de ellas:

- a) **Financiamiento.** Creación de un fondo de financiamiento para la producción hortofrutícola, mediante el cual los agricultores puedan obtener recursos para el rescate de la capacidad productiva, con condiciones accesibles, que les permita no solamente recuperar la infraestructura, sino también construirla con nuevos estándares más resistentes a posibles tormentas severas, como las ocurridas en 2020. Además, el fondo puede financiar inversiones en sistemas innovadoras y más eficientes de riego, y para el crecimiento, fortalecimiento e innovación de MIPYMES procesadoras de frutas y hortalizas. El fondo puede ser aportado por BANDESAL y las cooperativas de ahorro y crédito de la zona como ACACYPAC.
- b) **Fab Lab agroindustrial.** Para fomentar la agroindustria de hortalizas y frutas procesadas en la zona, se propone la creación de una Fábrica Laboratorio Agroindustrial (FABLAGRO), que disponga de equipo tecnológico y de laboratorio en donde las MIYMES dedicadas al procesamiento puedan maquilar sus productos y no tengan necesidad de invertir cada una en su propio equipo, ni gestionar los trámites y diversos permisos para la operación de las plantas de procesamiento. En la FABLAGRO las MYPES que procesan melocotón, las interesadas en procesar repollo, zanahorias, chiles, tomates, etc. para diferentes curtidos y salsas para la industria de las pupusas, y otros emprendimientos que procesan frutas y hortalizas pueden mejorar sus procesos, la productividad y la calidad.

La FABLAGRO puede ser operada por el Parque Tecnológico Agroindustrial PTA, que pertenece al Viceministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, dado la visión de negocios con la que trabaja, y con el apoyo del Programa de Agroindustria de CENTA, CONAMYPE y Plan Trifinio.

- c) **Granjas de producción de hortalizas orgánicas.** Desde hace más de una década, la demanda de hortalizas, frutas y otros vegetales orgánicos va en incremento, y la pandemia COVID-19 lo ha acelerado, dado que ahora hay más personas que exigen alimentos sanos e inocuos. Además, existen algunas iniciativas de producción de vegetales orgánicos que se han sostenido por varios años. En este sentido, la propuesta es multiplicar el número de granjas que se dedican a la producción orgánica, por medio de un programa de transferencia tecnológica, la producción de insumos orgánicos, el diseño e instalación de sistemas innovadoras, más eficientes de riego, y el desarrollo de mercados de los productos orgánicos. En esta tarea, CENTA podría ser el líder, con el acompañamiento de Plan Trifinio, CLUSA y Plan Internacional.

Imagen 9. Producción hortícola y frutas procesadas del municipio La Palma



Fotos por Teo Romero

6.2.4. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de la producción de café especial

La Palma se ha caracterizado en la última década por la producción de cafés especiales, ganando en varias ocasiones el certamen taza de la excelencia. La propuesta de reactivación y dinamización económica consiste en lograr especialización en la producción y comercialización de cafés especiales procesados. Para ello, se proponen las siguientes acciones:

- a) **Beneficiado y procesamiento en finca.** Fomento y dotación de apoyos a los caficultores para que realicen el beneficiado en finca y, además, realicen el tostado y molido del café siguiendo estándares de calidad, incorporando relatos históricos propios de la finca, la familia y el lugar en



el diseño de las marcas personalizadas. Es necesario poner especial atención a lograr un tostado de excelente calidad para potenciar la calidad de los grados cultivados.

- b) **Bares de café.** Otra acción estratégica es el fomento de la comercialización de cafés preparados en restaurantes, cafeterías y hoteles, así como el apoyo para la creación de bares de café especiales de Metapán, donde clientes locales y turistas tengan la oportunidad de conocer y degustar la variedad de cafés especiales del municipio. En esta línea, en el parador turístico Palmeño propuesto, deberá crearse una sección específica para cafés especiales de La Palma.
- c) **Posicionamiento nacional e internacional del café de calidad Palmeño,** es otra acción importante, mediante una campaña de identificación de clientes internacionales y promoción de las características sobresalientes de las diversas marcas de café que se produzcan en el municipio. Los cafés especiales, no tostados deberían ser comercializados en micro - lotes. Existe un mecanismo diseñado hace varios años, en donde los productores locales pueden exportar su producto por medio de los canales de exportación operados por otros exportadores autorizados, el cual no se está aprovechando, por lo tanto, es necesario revisar las condiciones y activarlo nuevamente.

La implementación de la estrategia de reactivación económica del sector cafetalero puede estar bajo la responsabilidad del CSC, CONAMYPE y PROESA.

El CSC mediante el apoyo y transferencia tecnológica de beneficiado, tostado y molido

CONAMYPE, con el fomento de capacidades de gestión de negocios

PROESA, con el apoyo del posicionamiento internacional del café de Metapán.

El financiamiento requerido sería proporcionado bajo la lógica del mecanismo descrito a continuación.

6.2.5. Financiamiento accesible para personas empresarias de la MIPYME de La Palma

Se propone dos modalidades de financiamiento

- a) Líneas de crédito accesibles para que los negocios vinculados con las cadenas de valor priorizadas inviertan en una o varias de los siguientes destinos: capital de trabajo para recuperar la capacidad de operación, innovar para mejorar la calidad de los servicios, transformación digital con la aplicación de nuevas tecnologías, mejorar el equipamiento tecnológico, las adecuaciones y cumplimiento de condiciones necesarias para acceder a nuevos mercados, entre otros.

Las líneas de financiamiento pueden ser promovidas por BANDESAL y las asociaciones de ahorro y crédito, tales como las asociadas a FEDECACES o a FEDECREDITO, revisando las condiciones para facilitar el acceso de los empresarios.



b) Fondo de cofinanciamiento no reembolsable

También es necesario que los empresarios visionarios, que quieran reinventarse, incorporar innovaciones en los productos y servicios turísticos, mejorar la calidad de los productos, ampliar su capacidad de servicio o producción, o incursionar en nuevos mercados o mercados formales dispongan de capital fresco para invertir. Por esta razón, se propone la creación de un fondo de cofinanciamiento no reembolsable, concursable para poner a disposición recursos financieros a los mejores planes de negocio de reactivación y dinamización innovadora de la MIPYME.

Este fondo puede ser financiado con recursos de CAC-CENPROMYPE, con la asesoría del Fondo de Desarrollo Productivo FONDEPRO del Ministerio de Economía y administrado por la Asociación de Municipios Cayaguanca, en asocio con una o más instancias de servicios financieros con ACACYPAC o la Caja de Crédito, quienes tienen presencia en el territorio.

De esta forma, habría un complemento entre las acciones estratégicas de posicionamiento de las cadenas, el fortalecimiento técnico de las personas operadoras de las MIYPYMES y las inversiones para las adecuaciones necesarias. Así, los empresarios turísticos tendrán la posibilidad de adquirir financiamiento que les permita estar en condiciones de aprovechar los flujos de turistas que se estaría logrando con las estrategias de posicionamiento turístico. Los talleres de manufactura de artesanías dispondrán de capital de trabajo para reactivar e innovar en su producción para mercados dinámicos nuevos. Los productores de hortalizas tendrían la posibilidad de contar con recursos para invertir la reconstrucción de la infraestructura productiva resiliente de riego y ambientes controlados de producción, y las MIPYMES procesadoras de hortalizas y frutas, podrán estar en condiciones de invertir en las adecuaciones y cumplimiento de condiciones necesarias para estandarizar su producción y asegurar la calidad de los productos.

6.3. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de Metapán

En Metapán, se identificaron las cadenas de productos lácteos y el turismo como las que generan mayor actividad económica en el municipio, presentes en todo el territorio municipal por medio de numerosas unidades económicas vinculadas con dichas cadenas. Además, se identificó a las cadenas de café especial y producción de hortalizas, como cadenas importantes, concentradas en ciertos núcleos territoriales y que tienen potencial para contribuir al desarrollo económico local, inclusivo y sostenible en el municipio.

6.3.1. Propuesta para la reactivación económica del sector turismo

Metapán cuenta con una amplia diversidad de recursos con potencial turístico, entre ellos el Lago de Güija, Laguna de Metapán, Bosque Seco San Diego, Bosque Montecristo – Trifinio, Cerro de Las Figuras Igualtepeque, restos arqueológicos en la rivera del Lago de Güija/bosque seco, vestigios de minas de hierro en San Miguel Ingenio y otros lugares, centro histórico bien conservado, antigua estación del tren,



y algunas actividades productivas de interés para el turismo vivencial como la producción de cal, la ganadería láctea y la producción de café y hortalizas.

Sin embargo, muy poco desarrollo turístico existe con base a dichos recursos, y la mayor oferta está enfocada en la hostelería de montaña, hostelería y gastronomía en la ciudad, y pequeños esfuerzos de tour sobre la ganadería láctea, producción de cal, centros acuáticos recreativos y paseos en lancha en el lago de Güija.

Sin embargo, existen una interesante dinámica turística en el municipio y numerosas unidades económicas oferentes de productos y servicios turísticos cuyos clientes son principalmente la población metapaneca, incluyendo personas residentes en el exterior de visita en el país, turistas nacionales, turistas de negocios y en menor grado, turistas internacionales interesados en la naturaleza y la biodiversidad.

A pesar de que por la orilla de la ciudad pasa un interesante flujo de turistas nacionales hacia el Bosque Montecristo y a la ciudad de Esquipulas en Guatemala, es casi nula la visita de estos turistas a la ciudad y a los diversos negocios existentes.

Como consecuencia de la crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID19 hubo una drástica reducción de llegadas de turistas durante la cuarentena y meses posteriores, la cual se va recuperando lentamente en la ciudad, en donde todavía no se ha logrado llegar a los niveles de visitas y ventas que tenían previo a la pandemia. Contrario a lo que sucede en algunos lugares asociados a la montaña, en donde las visitas, especialmente de turistas nacionales se han incrementado, posiblemente porque el turista ahora busca espacios libres y contacto directo con la naturaleza.

En virtud de las consideraciones anteriores, las propuestas para la reactivación y dinamización económica del encadenamiento de negocios turísticos están enfocadas en primer lugar a promover actividades para incrementar las visitas de turistas al municipio, incluyendo estrategias para atraer a los turistas que van de paso hacia Montecristo y Esquipulas. En segundo lugar, poner en valor varios sitios con potencial turístico y convertirlos en nuevos destinos de alto poder de atracción de turistas. Complementariamente, se considera necesario fortalecer la articulación de los empresarios turísticos, fortalecer las competencias de gestión de negocios de ellos y facilitar el acceso a financiamiento para la reactivación, la inversión en la transformación digital de los negocios con la adopción de tecnologías digitales e innovación de productos.

Las acciones propuestas y su descripción se enuncian a continuación:

- a) **Revitalizar los festivales turísticos municipales.** Los festivales temáticos (café, leche, otros) y los festivales gastronómicos han sido un medio para dar a conocer los productos y servicios turísticos del municipio y una forma de generar ingresos, especialmente para las personas emprendedoras y pequeños negocios de alimentos y bebidas. Debido a las restricciones sanitarias de evitar aglomeraciones de personas, los festivales se suspendieron por varios meses, pero han comenzado a desarrollarse con poca frecuencia, organizados por la Asociación de Turismo Patas Blancas. La propuesta es reactivar y revitalizar los festivales, que se planifiquen y desarrollen semanalmente en el centro histórico y en otros sitios rurales, incorporando protocolos de bioseguridad, nuevas amenidades e innovaciones como el uso de aplicaciones móviles para la promoción, información, cobros, presentación de menú gastronómico, etc. Se propone también

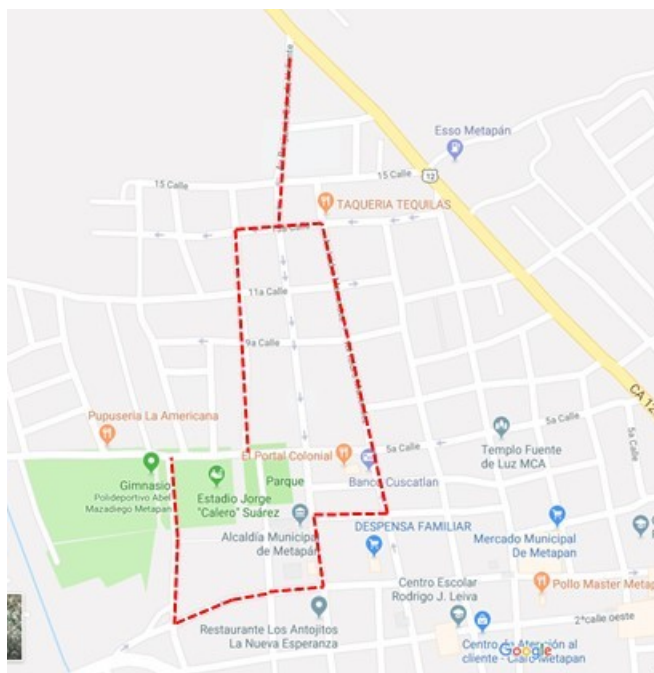


el diseño e implementación de una promoción intensiva por medio de redes sociales para atraer a población de municipios vecinos, turistas nacionales e internacionales. El desarrollo de los festivales deberá realizarse mediante una coordinación estrecha entre la municipalidad y la Asociación de Desarrollo Turístico Patas Blancas.

- b) **Establecimiento del “Parador Ciudad Blanca”**. Como una estrategia para la comercialización de todos los productos y servicios distintivos de Metapán, y de atracción a los turistas que van paso a Esquipulas y Bosque Montecristo, se propone la creación de una plaza turística, donde las MIPYMES vinculadas con las cadenas de turismo, lácteos, café, cal, y otras comercialicen sus productos. Una plaza ubicada en alguna intersección sobre la carretera CA-12 en las cercanías de la ciudad, para atraer la atención de los turistas que viajan hacia Esquipulas y Bosque Montecristo. El parador deberá contar con los servicios básicos y su ambientación deberá corresponder con la arquitectura colonial de la ciudad. La municipalidad de Metapán está interesada en la construcción y administración del parador, indicando que tienen identificados algunos sitios alternativos, entre ellos, el actual automercado.
- c) **Desarrollar el proyecto “Distrito turístico del centro histórico de Metapán” DITUR CALERO**. Como complemento al desarrollo de los festivales y a la actividad turística en la ciudad de Metapán, se propone ejecutar el proyecto “DITUR CALERO”, consistente en el ordenamiento de la actividad económica del centro histórico para compatibilizarla con la actividad turística. El distrito turístico es una especie de plan de negocios de un área geográfica determinada, que ha sido acordado, promovido, gestionado y desarrollado por las empresas y organizaciones de dicha zona, en alianza con la municipalidad, MITUR, CONAMYPE, MICULTURA, bajo un enfoque de desarrollo económico territorial.

El plan de negocios contendrá los proyectos y servicios que mejorarán el área en beneficio de sus clientes, residentes y visitantes. Proyectos como el ordenamiento del tráfico vehicular, imagen urbana, regulación de actividades comerciales, establecimiento de calles peatonales, regulación de los festivales, señalización, iluminación, vigilancia y seguridad ciudadana, y promoción entre otras. Existe una propuesta inicial de proyecto llamado “Distrito de mejora comercial en la ciudad de Metapán”, que fue elaborado participativamente con empresarios de la ciudad para competir en un concurso de fondos de cofinanciamiento para su implementación, pero no lograron el respaldo de la municipalidad en su momento, y por tal razón, no lo presentaron en el concurso. La propuesta es rescatar y actualizar participativamente el proyecto previamente elaborado, y establecer una alianza Municipalidad – Asociación Patas Blancas, para su implementación. MITUR, CONAMYPE, Plan Trifinio y la OPLAGEST de la Asociación Trifinio, podrían proporcionar apoyo complementario.

Imagen 10. Propuesta de distrito turístico en Metapán



Fuente: Proyecto Distrito Turístico Metapán. 2019. Asociación de Desarrollo Turístico Patas Blancas.

- d) **Fortalecimiento de habilidades digitales de empresarios turísticos.** Dado que es generalizado el uso de redes sociales para la promoción comercial de los negocios turísticos, y que esta se realiza de forma empírica en la mayoría de los casos, se propone desarrollar cursos de capacitación prácticos sobre uso de herramientas digitales en los negocios, dirigido a las personas que operan los negocios vinculados con el turismo. Herramientas digitales para volver eficiente la promoción en redes sociales (Facebook, Instagram, youtube, tweeter), modernizar la gestión de información, mejorar la gestión del comercio electrónico como reservas, pedidos, pagos y cobros en línea, facilitar las interacciones con los clientes, mediante la automatización, organización y respuesta rápidamente a los mensajes (whatsapp business), así como, otras herramientas virtuales para mejorar los negocios. Las capacitaciones pueden ser facilitadas por INSAFORP y la municipalidad de Metapán mediante la unidad de enseñanza informática del Centro de Formación Integral, con el apoyo de CONAMYPE.
- e) **Fortalecimiento asociativo** de la red de empresarios de los cinco rubros de los negocios turísticos (gastronomía, hostelería, turoperadores, recreación y transporte). Para que las propuestas se hagan realidad y se implementen eficientemente, es imprescindible el fortalecimiento de las asociaciones vinculadas con el turismo, como la Asociación Turística Patas Blancas, y el Comité de Turismo de Metapán integrante del Sistema de la Micro y Pequeña Empresa SIMYPE. El fortalecimiento implica el desarrollo de capacidades de planificación, el incremento de la membresía, capacidades de diálogo y establecimiento de alianzas con otros socios para el desarrollo, elaboración, gestión de financiamiento y ejecución de proyectos de desarrollo

turístico, entre otros. Esta tarea podrá ser co-diseñado con referentes empresariales de Patas Blancas e implementada por CONAMYPE, MITUR y Plan Trifinio.

- f) **Puesta en valor de sitios con potencial turístico** (minas de hierro, ruinas arqueológicas, estación del tren, zona alta, bosque seco, playa Azacualpa, Cerro de las Figuras, etc). El flujo de turistas nacionales e internacionales en Metapán puede crecer si se crean nuevos destinos con alto poder de atracción, por su singularidad, por ser conceptos novedosos y por ser nuevos sitios para explorar, que es justamente lo que hoy en día buscan los turistas. Entre los diversos recursos con potencial de desarrollo turístico se encuentran el Cerro de las Figuras o Cerro Igualtepeque, en el Lago de Güija, que contiene más de 200 piedras con glifos petrograbados precolombinos. Este sitio puede convertirse en el único parque arqueológico de este tipo en Centroamérica, mediante la protección de las estructuras, la adecuación de los accesos y los recorridos, el rescate y sistematización de la información histórica del sitio, el equipamiento con los servicios básicos, facilidades y amenidades propias de un sitio arqueológico de clase mundial, combinado con adecuaciones en las playas rivereñas del lago de Güija para el disfrute del paisaje y las aguas del lago. Otros recursos con potencial turístico que pueden desarrollarse son los vestigios de minas de hierro existentes en los cantones San Miguel y San José Ingenio, mediante la rehabilitación de las instalaciones con fines demostrativos, la dotación de servicios básicos y la construcción de facilidades de acceso, así como el rescate de la información histórica correspondiente. Otro recurso valioso son las montañas boscosas en la zona alta de los cantones El Limo, San José Ingenio y San Miguel Ingenio, en donde se puede fomentar el establecimiento de estancias y hostales de montaña, especializados en turismo de contemplación de la biodiversidad (avistamiento de aves, avistamiento de mamíferos en peligro de extinción, investigación botánica), turismo de aventura (rappel, senderismo), disfrute del paisaje y clima fresco, etc.; atractivos que cada vez son más apetecidos por turistas nacionales e internacionales. Otra propuesta es la restauración y puesta al servicio turístico de las estaciones del ferrocarril de la ciudad de Metapán y estación del ferrocarril Belen Güijat, en las riveras del lago de Güija.

Imagen 11. Sitios con potencial de desarrollo turístico en Metapán (Montaña El Limo, Playa Azacualpa en Lago de Güija, Petrograbados en Cerro de las Figuras)



Fotos por Teo Romero



6.3.2. Propuesta para la reactivación económica de la cadena de lácteos

La ganadería especializada en producción de leche y la correspondiente industria de productos lácteos son de las actividades más dinámicas del municipio. Amerita abordarla como una cadena de valor, por las interrelaciones que existen entre la producción de leche fluida con la industria de procesamiento de productos lácteos y todas las demás vinculaciones que existen entre los que suministran los insumos y la distribución de los productos terminados, así como la provisión de leche fluida que sale del municipio para otras industrias del país. En este sentido, es fundamental facilitar un proceso de diálogo entre los diversos actores para comprender mejor las realidades de cada uno y construir una visión conjunta de la cadena de valor, con metas estratégicas alcanzables en el corto, mediano y largo plazo.

Metapán se caracteriza por ser un productor nato de leche fluida para las plantas del municipio y también para otras plantas a nivel nacional. Del municipio sale abundante cantidad de leche diariamente hacia otras zonas del país.

La estrategia planteada persigue que del municipio salga más producto con valor agregado y menos leche fluida cruda, mediante el refuerzo de la competitividad de la cadena de valor de productos lácteos. Por lo tanto, las acciones estratégicas están orientadas a reforzar las capacidades de producción y aseguramiento de la calidad de los productos en las granjas lecheras y en las plantas procesadoras instaladas en el municipio, según las siguientes acciones:

- a) **Programa “Mi leche grado A”** orientada al mejoramiento de la productividad y calidad de las granjas lecheras, para ello, deberá fortalecerse la aplicación de buenas prácticas de manejo ganadero para mejorar la calidad e inocuidad del producto lechero y la adopción de mejores técnicas de alimentación y mejoramiento genético de menor costo. En esta línea, deberá realizarse un acompañamiento continuo a los ganaderos para la adopción de las nuevas prácticas tales como la sustitución de alimentos concentrados por otras opciones más accesibles y de menor costo, así como establecer bancos de semen e inseminación artificial para el mejoramiento genético del hato ganadero. Este programa puede ser ejecutado por Plan Trifinio, quienes ya vienen desarrollando actividades de capacitación y fomento de mejores prácticas de ordeño y de alimentación orientadas a mejorar la calidad de leche y a la reducción de costos; la Dirección General de Ganadería del Ministerio de Agricultura y Ganadería con asistencia técnica y veterinaria para el control de enfermedades; y la municipalidad de Metapán, cuyas nuevas autoridades municipales tienen programado contratar de forma permanente al menos a un médico veterinario y crear bancos de semen para promover la inseminación artificial.
- b) **Alianzas de proveeduría de leche.** Es crucial el establecimiento de espacios de diálogo entre los productores de leche fluida y los propietarios de las plantas procesadoras de lácteos, para revisar, mejorar y afinar permanentemente los acuerdos de suministro de leche, en cuanto a volúmenes, calidad, logística, precios y formas de pago, con el objetivo de convertir dichos acuerdos en alianzas de colaboración para el desarrollo de la cadena de valor de los lácteos de Metapán.



- c) **Programa “Lácteos calidad Metapán”**, consistente en el mejoramiento innovador de plantas de procesamiento láctea, orientado a fortalecer la aplicación de buenas prácticas de manufactura para asegurar la calidad e inocuidad de los productos lácteos, reforzar la productividad con equipamiento de mayor eficiencia, el apoyo para la generación de nuevos productos lácteos que demanda el mercado, y crear al menos un producto derivado de la leche con características únicas y que refleje la identidad del municipio para promoverlo como producto estrella en el mercado nacional.

Es imprescindible el fortalecimiento de capacidades de gestión de negocios de los propietarios, equipos gerenciales y de ingeniería de producción de las plantas para que mejoren la administración operativa y financiera de las empresas.

- d) **Inicio exportador de lácteos.** Como parte del mismo programa, es oportuno el apoyo a las empresas procesadoras del municipio para el inicio exportador de “Lácteos de calidad Metapán”, dado que varias de ellas han logrado consolidarse en el mercado local y nacional. El apoyo podrá materializarse mediante la contratación de gestores de exportación que acompañen a los propietarios y administradores a diseñar una estrategia que permita potenciar la presencia de la empresa en mercados internacionales, y de manera práctica, mediante un proceso aprender – haciendo generar las capacidades de implementación de todos los pasos necesarios hasta lograr la primera exportación.

El programa “Lácteos calidad Metapán” puede ser ejecutado por CONAMYPE, Programa de Agroindustria de CENTA, PTA y PROESA.

CONAMYPE, mediante el impulso del programa Desarrollo de Proveedores, fortaleciendo las competencias de gestión de negocios de los empresarios y administradores, al tiempo que fortalece a la empresa como tractora dentro de la cadena de valor.

El Programa de Agroindustria de CENTA, mediante la capacitación práctica sobre la aplicación de buenas prácticas de manufactura

PTA, en el apoyo para el diseño y creación de nuevos productos lácteos, incluyendo productos que reflejen la identidad del municipio.

PROESA, en el apoyo al proceso exportador.

6.3.3. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de la producción de café especial

La zona alta de Metapán se ha caracterizado en la última década por la producción de cafés especiales. Bajo esta característica, la estrategia de reactivación y dinamización económica de este sector es la producción y comercialización de café procesado de calidad gourmet, de tal forma que el café que comercialice Metapán sea con valor agregado y posicionado como café de excelente calidad.



Las acciones propuestas son las siguientes:

- a) **Beneficiado y procesamiento en finca.** Fomento y dotación de apoyos a los caficultores para que realicen el beneficiado en finca y, además, realicen el tostado y molido del café siguiendo estándares de calidad, incorporando relatos históricos propios de la finca, la familia y el lugar en el diseño de las marcas personalizadas. Es necesario poner especial atención a lograr un tostado de excelente calidad para potenciar la calidad de los grados cultivados.
- b) **Bares de café.** Otra acción estratégica es el fomento de la comercialización de cafés preparados en restaurantes, cafeterías y hoteles, así como el apoyo para la creación de bares de café especiales de Metapán, donde las personas locales y turistas tengan la oportunidad de conocer y degustar la variedad de cafés especiales del municipio. En esta línea, en el parador turístico Ciudad Blanca propuesto, deberá crearse una sección específica para cafés especiales de Metapán.
- c) **Posicionamiento nacional e internacional del café de calidad de Metapán,** es otra acción importante, mediante una campaña de identificación de clientes internacionales y promoción de las características sobresalientes de las diversas marcas de café que se produzcan.

Todos los cafés de calidad que no son tostados y vendidos como producto final, deberán ser exportados en micro – lotes, con un reconocimiento de su finca de origen, etc. Existe un mecanismo diseñado hace varios años, en donde los productores locales pueden exportar su producto por medio de los canales de exportación operados por otros exportadores autorizados, el cual no se está aprovechando, por lo tanto, es necesario revisar las condiciones y activarlo nuevamente.

La implementación de la estrategia de reactivación económica del sector cafetalero puede estar bajo la responsabilidad del CSC, CONAMYPE y PROESA.

El CSC mediante el apoyo y transferencia tecnológica de beneficiado, tostado y molido

CONAMYPE, con el fomento de capacidades de gestión de negocios

PROESA, con el apoyo del posicionamiento internacional del café de Metapán.

6.3.4. Propuesta para la reactivación y dinamización económica de la producción de hortalizas

En los últimos años, en el cantón San Miguel Ingenio hay un número cada vez mayor de productores de hortalizas en invernaderos y casas mallas, que en la práctica se han constituido en un núcleo territorial productor de hortalizas. Según las exploraciones en el sondeo, la producción es convencional, sin aplicación de buenas prácticas agrícolas y destinada principalmente al mercado informal, por medio de un solo intermediario.

El hecho de conformar un conglomerado productivo en un solo núcleo territorial, de hacer uso de agricultura protegida, y la factibilidad de agua para la producción, este fenómeno se vuelve estratégico y



con un fuerte potencial de crecimiento. Su localización sobre la calle de vinculación estratégica entre Metapán y Citalá, también agrega mayor potencial a su desarrollo, pensando en un futuro con mayor tránsito vehicular y turística por la zona.

La estrategia en este caso es promover la vinculación con mercados formales, por lo que las acciones estratégicas son las siguientes:

- a) **Aplicación BPA.** Proporcional capacitación práctica y asistencia técnica enfocada en la aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA) para el manejo de los cultivos con sistemas de riego eficientes en ambientes protegidos, dado que es una exigencia para el ingreso a los mercados formales. Con ello se busca regular el uso de agroquímicos a los niveles apropiados, reducir costos de producción con técnicas más eficientes y asegurar que los productos cosechados reúnan estándares de calidad saludables. Los productores, quienes ya toman la producción en la zona alta de La Palma y San Ignacio como un punto de referencia de buenas prácticas, podrían realizar visitas de aprendizaje para asimilar sus lecciones con la aplicación de BPA, e incluso técnicas agroecológicas.
- b) **Asociatividad para el acopio y comercialización.** Proporcionar apoyo mediante motivación y asesoría para realizar compras de insumos y comercializar los productos en forma asociativa o al menos de forma coordinada. Con ello se debe apoyar en la búsqueda y conexión con mercados formales, planificar la producción escalonada y acopiar y manejar la producción para la entrega a los mercados.

Las instituciones idóneas para impulsar el crecimiento de capacidades productivas y empresariales de los productores de hortalizas pueden ser CENTA y CONAMYPE.

CENTA proporcionando asistencia técnica y capacitaciones mediante el modelo de escuelas de campo agrícolas desde las que se transfieran conocimientos y habilidades para la aplicación de las buenas prácticas de producción hortícola. También, podría facilitar los intercambios con productores de la zona alta de La Palma y San Ignacio.

CONAMYPE, fortaleciendo el trabajo colaborativo entre los productores para la adquisición de insumos, la planificación de la producción según las demandas del mercado y la coordinación para la comercialización.

El financiamiento para las inversiones requeridas debería ser facilitado bajo la lógica de la propuesta expuesta a continuación.

Imagen 12. Producción de hortalizas en ambiente protegido. San Miguel Ingenio, Metapán



Foto por Teo Romero

6.3.5. Financiamiento accesible para personas empresarias de la MIPYME de Metapán

Se propone dos modalidades de financiamiento

- c) Líneas de crédito accesibles para que los negocios vinculados con las cadenas de valor priorizadas inviertan en una o varias de los siguientes destinos: capital de trabajo para recuperar la capacidad de operación, mejorar la calidad de los servicios, la transformación digital de los negocios con la aplicación de nuevas tecnologías, mejorar el equipamiento tecnológico, las adecuaciones innovadoras y cumplimiento de condiciones necesarias para acceder a nuevos mercados, entre otros.

Las líneas de financiamiento pueden ser promovidas por BANDESAL y las asociaciones de ahorro y crédito, tales como las asociadas a FEDECACES o a FEDECREDITO, revisando las condiciones para facilitar el acceso de los empresarios.

- d) Fondo de cofinanciamiento no reembolsable
También es necesario que los empresarios visionarios, que quieran reinventarse, incorporar innovaciones en los productos y servicios turísticos, mejorar la calidad de los productos, ampliar su capacidad de servicio o producción, o incursionar en nuevos mercados o mercados formales dispongan de capital fresco para invertir. Por esta razón, se propone la creación de un fondo de cofinanciamiento no reembolsable, concursable para poner a disposición recursos financieros a los mejores planes de negocio de reactivación y crecimiento de la MIPYME.



Este fondo puede ser financiado con recursos de CAC-CENPROMYPE, con la asesoría del Fondo de Desarrollo Productivo FONDEPRO del Ministerio de Economía y administrado por la Asociación de Municipios Trifinio, en asocio con ACOCOMET, quienes tienen presencia en el territorio.

De esta forma, habría un complemento entre las acciones estratégicas de posicionamiento de las cadenas, el fortalecimiento técnico de las personas operadoras de las MIYPYMES y las inversiones para las adecuaciones necesarias. Así, los negocios turísticos tendrán la posibilidad de adquirir financiamiento que les permita estar en condiciones de aprovechar los flujos de turistas que se estaría logrando con las estrategias de posicionamiento turístico. Empresarios visionarios dispondrían de recursos para invertir en la creación de nuevos destinos turísticos mediante la puesta en valor de sitios con potencial turístico. Los productores agrícolas y ganaderos tendrían la posibilidad de contar con recursos para invertir en los insumos y equipos necesarios para la aplicación de las buenas prácticas, y las empresas procesadoras, podrán estar en condiciones de invertir en las adecuaciones y cumplimiento de condiciones necesarias para acceder a nuevos mercados.

6.4. Propuestas para la reactivación y dinamización económica de San Antonio Pajonal

San Antonio Pajonal es el municipio de menor extensión territorial de los tres municipios priorizados por el proyecto. Posee además menor cantidad y diversidad de actividades económicas en comparación con Metapán y La Palma.

Las actividades principales son la agricultura de granos básicos y la ganadería familiar con algunas iniciativas de procesamiento de productos lácteos. Sin embargo, en los últimos años ha venido creciendo la construcción de vivienda y en menor escala de comercio, como una actividad dinamizadora de la economía. Posee además un núcleo de producción de naranjas en el cantón El Tablón y diversos sitios con potencial de desarrollo turístico como el lago de Güija, cerros El Quemado, Estoraque y La Montaña, centro histórico de la cabecera municipal, centro turístico Rincón Mágico, zona alta del cantón El Tablón entre otros. Otra característica propia del municipio es el ambiente de seguridad ciudadana, con casi nulos casos de violencia durante los últimos años.

También, con apoyo de varias instituciones como CONAMYPE, SICA y Plan Trifinio se han desarrollado diversos procesos de fomento de emprendimiento económicos muy variados, tales como producción de horchata y harinas para bebidas, producción de huevos de gallina, elaboración de artesanías de tuza, elaboración de minutas “locas”, elaboración de productos lácteos, y otros, que refleja que los emprendimientos son una buena estrategia de dinamización económica local.

La estrategia de reactivación y dinamización económica para el municipio se basa en fortalecer tres factores de desarrollo económico local inclusivo y sostenible: el desarrollo del potencial turístico del municipio, el fomento de emprendimientos, y la profesionalización y formalización empresarial de la actividad de construcción. Las estrategias y acciones son las siguientes:

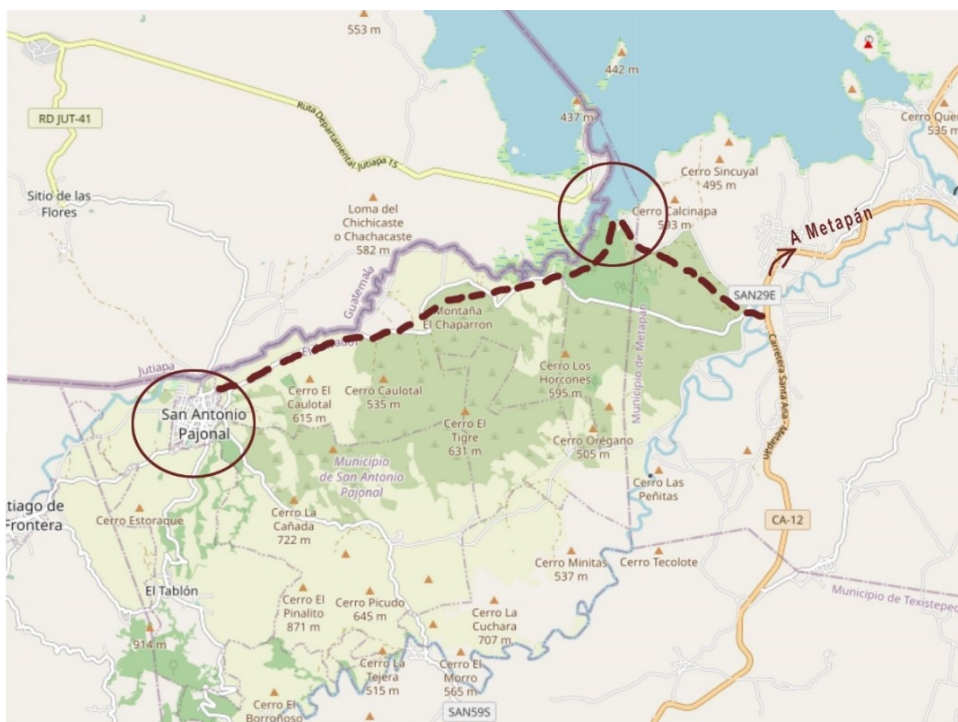
6.4.1. Creación del corredor turístico Pajonal – Güija - Metapán

Como arranque del desarrollo turístico estructurado del municipio, la propuesta es crear un corredor turístico paisajístico, que pone en valor los recursos naturales del territorio, que inicia en el centro histórico de la cabecera municipal bordeando el río fronterizo Cusmapa hasta llegar a las playas del lago de Güija en el caserío Cuevitas del Cantón El Ángel en territorio de Pajona; y desde allí con una conexión vial por el cantón San Francisco hacia la carretera CA-12 que conduce a Metapán, a la altura del puente San Francisco a 16 km al sur de la ciudad de Metapán.

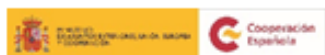
De esta manera, existirá una nueva conexión vial con Metapán muy importante, porque potenciará la interconexión turística entre ambos municipios, inexistente actualmente. El corredor tiene el potencial de convertirse en una ruta alternativa para los turistas del sector nor occidental de Ahuachapán y Santa Ana que se dirigen hacia Metapán, la ciudad de Esquipulas en Guatemala y el Bosque Montecristo, que podrían atraerse a visitar los nuevos destinos que se desarrollen en San Antonio Pajonal.

La municipalidad ya está invirtiendo en el mejoramiento del acceso vial hacia el lago de Güija en el caserío Cuevitas, generando condiciones propicias para la inversión en la creación de nuevos destinos turísticos que pongan en valor algunos recursos naturales del municipio. Se considera estratégico llegar a acuerdos de colaboración con el gobierno municipal de Metapán para co – invertir en la finalización y desarrollo de este corredor turístico que será de beneficio mutuo, y gestionar el apoyo del Plan Trifinio con su unidad de desarrollo Turístico, MOP y MITUR.

Imagen 13. Esquema del Corredor Pajonal – Güija - Metapán



Elaboración propia



6.4.2. Fomento de emprendimientos

La municipalidad considera que el fomento de emprendimientos en el municipio es una estrategia eficaz de promover la dinamización económica local. Por ello se propone reforzar las iniciativas de diversas instancias coordinados en un ecosistema local de fomento de emprendimientos, enfocados en la creación de negocios de agroindustria que aprovechen los productos locales como el procesamiento de morro, naranja y leche.

En el caso de emprendimientos funcionando, se propone el refuerzo de estos por medio de apoyos en la estandarización de los procesos de producción y la aplicación de buenas prácticas de manufactura para mejorar la calidad de los productos, así como la conexión con mercados formales y la ampliación de la capacidad productiva.

Los recursos económicos deberán ser puestos a disposición por medio de un fondo de cofinanciamiento no reembolsable, acompañado de servicios de formación en el ciclo emprendedor por medio de un ecosistema institucional para emprendimientos, con la participación de CONAMYPE y la Asociación de Municipios Trifinio.

6.4.3. Profesionalización de la industria de la construcción Pajonaleña

Existe una creciente demanda de trabajos de construcción principalmente de viviendas y de algunas edificaciones comerciales en el municipio y en los municipios vecinos de Santiago de la Frontera y Candelaria de La Frontera, que generan empleo a albañiles, maestros de obra y ayudantes de la población pajonaleña. También, existe una demanda de materiales de construcción que proveen algunos negocios del municipio. En virtud de esta potencialidad, se propone que el municipio se especialice en la oferta de servicios asociados a la construcción, para ello se proponen las siguientes acciones:

- a) Profesionalización de trabajadores de la construcción. El objetivo de la profesionalización es que el municipio ofrezca a las demandas de construcción local y departamental mano de obra especializada, especialmente maestros de obra, albañiles y ayudantes. La capacitación será mediante cursos de formación práctica de albañilería, dirección de obra y otros oficios asociados a la construcción como carpintería, fontanería y electricidad¹⁰, que podrían ser desarrollados en el Centro de Formación Integral de San Antonio Pajonal. Un aspecto fundamental será ofertar una especialización en arquitectura y restauración de tipo colonial, como un valor agregado y distintivo de los servicios de construcción.

¹⁰ Para el diseño de esta capacitación se podría retomar las buenas prácticas de diseño e implementación de un programa de formación de esta naturaleza impulsado por ONU Habita en asocio con la Universidad de El Salvador.

- b) Fomentar la creación de empresas locales de servicios asociados a la construcción. Para ello, la propuesta incluye 2 acciones:
- Atracción de inversiones con personas del municipio residentes en el exterior para que inviertan en la creación de dichas empresas. Realizar un sondeo y documentar sobre la demanda de servicios de construcción existente en el municipio y municipios aledaños para sustentar la validez de la propuesta de creación de empresas de construcción y presentarlo como elemento de peso ante los pajonaleños residentes en el exterior, buscando a las personas con experiencia previa con actividades empresariales de construcción en sus países de residencia.
 - Capacitación en gestión de negocios de construcción y gestión administrativa/financiera de empresas. Desarrollar cursos prácticos de capacitación sobre formas de administración de los negocios dirigido a los administradores y operadores de los emprendimientos / empresas de construcción que se formen.

La ejecución de la estrategia de profesionalización de la industria de la construcción pajonaleña, podría estar a cargo de INSAFORP mediante cursos de formación laboral, CONAMYPE con el fortalecimiento de competencias en gestión de negocios y PROESA con la promoción del proyecto y la atracción de inversiones.

Imagen 14. Ciudad San Antonio Pajonal



Foto: Alcaldía Municipal de San Antonio Pajonal, 2021. Sigamos avanzando juntos. <https://es-la.facebook.com/880850915433950/videos/280560893417334/UzpfSTg4MDg1MDkxNTQzMzk1MDoxNjg0Mzc2MjcxNzQ4MDcz/>



6.4.4. Financiamiento accesible para personas emprendedoras de San Antonio Pajonal

Fondo de cofinanciamiento no reembolsable, dirigido al refuerzo competitivo de negocios y emprendimientos existentes y para la creación de nuevos negocios emprendedores.

Con el fondo, las personas emprendedoras y empresarias de los sectores de la construcción y agroindustria podrán obtener recursos financieros que les permita contratar capacitaciones especializadas y a la medida de sus necesidades, adquirir equipo y tecnología para mejorar la capacidad productiva y contar con capital de trabajo para iniciar o ampliar las operaciones. Los albañiles y maestros de obra que se capaciten podrán disponer de recursos para adquirir los equipos y herramientas básicas para mejorar la prestación de sus servicios.

Este fondo puede ser financiado con recursos de CAC-CENPROMYPE, con la asesoría del Fondo de CONAMYPE y administrado por la Asociación de Municipios Trifinio o ACACI de R.L con presencia en el territorio.

7. Acciones de comunicación y difusión

Los medios de comunicación más utilizados por los diversos actores que han participado en el sondeo situacional son en primer lugar el Facebook y en segundo lugar WhatsApp.

WhatsApp es utilizado para el envío y recepción de mensajes directos a cada persona o negocio, especialmente en dos situaciones: a) en los negocios, para dar a conocer productos y servicios, recibir pedidos de productos, realizar reservas de habitación, dar a conocer el menú de los restaurantes, etc. b) mantener comunicación sobre los asuntos de interés en grupos sectoriales de trabajo, tales como grupos allegados Alcaldes/Alcaldesas/Concejales, grupos de productores agrícolas, emprendedores, grupos de empresarios turísticos, artesanos, productores agrícolas y ganaderos vinculados con instituciones de desarrollo, etc. Estos grupos usualmente tienen dentro de ellos a una persona que ejerce cierto liderazgo que corresponde a alguna institución. La mensajería sirve para enviar invitaciones, convocatorias, noticias de interés, mensajes de alerta, etc.

El Facebook es más utilizado por las personas para promocionar sus productos y servicios, para enterarse de noticias, eventos y situaciones de actualidad, de preferencia por medio de videos muy cortos. Y vía Messenger, reciben pedidos e intercambian información sobre las características de los productos y servicios.

Por tal razón, se recomienda utilizar estas dos vías de comunicación para la visibilidad de las acciones futuras que impulsará CAC-CENPROMYPE para la recuperación de la economía en los municipios priorizados.

La estrategia sería generar videos cortos sobre los mensajes que interesa comunicar y publicarlos en Facebook, enviar los enlaces de estas noticias a los liderazgos de los grupos de interés, para que ellos



compartan esos vínculos vía WhatsApp con todos los miembros de sus grupos y personas allegadas de interés. De hecho, esto ya lo estamos realizando desde la presente consultoría con la divulgación de la campaña de expectación que ha lanzado SECAC sobre el fondo de reactivación económica vía Twitter, compartiendo el enlace a los liderazgos y a las personas que han participado en el sondeo realizado, motivándolos a la divulgación del mismo con sus grupos y personas allegados.

Se recomienda además, que en las campañas de comunicación de SECAC y CENPROMYPE, se den a conocer las potencialidades territoriales para el desarrollo económico que presentan cada uno de los municipios, especialmente las identificadas en la presente consultoría, tales como el turismo, la producción artesanal, la producción de cafés especiales y la producción de hortalizas en el municipio de La Palma; la ganadería láctea, el turismo, la producción de cafés especiales en el municipio de Metapán; y los servicios de construcción, el turismo y el emprendedurismo en el municipio de San Antonio Pajonal.

En cada uno de los sectores económicos enunciados de cada municipio existen iniciativas de éxito tanto de emprendimiento como empresariales con trayectoria, y que han mostrado cierta resiliencia ante la pandemia COVID-19 al haber innovado o buscado nuevas formas de hacer negocios, por lo que amerita darlos a conocer como casos de superación empresarial. A continuación se presenta un caso ejemplar de cada municipio:

En San Antonio Pajonal

- Industrias El Milagro. Emprendimiento de producción artesanal de horchata a base de morro, producción de chocolate y otros alimentos procesados, exportados en forma indirecta, que tuvo que encontrar nuevas formas de proveerse del morro como materia prima, ante el cierre de la frontera con Guatemala.

En La Palma

- Hotel La Palma, generando una nueva línea de servicio de alojamiento temático (turismo romántico) para generar ingresos, dirigido a un segmento de clase media alta.

En Metapán

- Parque Geoturístico El Limo. Emprendimiento familiar de turismo de montaña, que está atrayendo a nuevos segmentos de turismo de clase media alta

8. Limitaciones

Con relación a los riesgos y desafíos identificados en el Plan de Trabajo y la efectividad de las medidas para abordarlos, se puede concluir lo siguiente:

- i. El abordaje metodológico en el contexto del COVID-19 no representó una dificultad mayor para la realización del sondeo. De hecho, la aplicación de instrumentos de recolección de información usando herramientas tecnológicas de las video conferencias facilitó la realización de múltiples entrevistas, que no hubieran sido posibles concertar y realizar de forma presencial dentro de los tiempos limitados disponibles para la realización del trabajo. Y, por otro lado, los actores territoriales todos estaban realizando sus actividades laborales de forma presencial y así fue posible concertar y realizar entrevistas a profundidad con ellos, conservando las medidas de bioseguridad de distanciamiento y uso de las mascarillas.
- ii. No se presentaron dificultades de acceso tecnológico de actores territoriales y de instancias nacionales trabajando en el territorio. Ya todos estaban acostumbrados al uso de las herramientas de fácil acceso y manejo de video – conferencias que fueron ocupadas, especialmente la plataforma Zoom. Adicionalmente, el uso del WhatsApp fue fundamental para lograr una comunicación ágil con muchos de los actores para coordinar entrevistas, la realización de la logística para realizar los talleres, etc.
- iii. Un aspecto fundamental para el logro de los resultados esperados del trabajo de campo en los tiempos limitados disponibles fue la excelente colaboración que fue brindada por personas de asociaciones de empresas turísticas e instancias de apoyo para ayudarnos a identificar personas claves para entrevistas y tener información de comunicación por teléfono / WhatsApp para concertar las entrevistas realizadas y también para coordinar con ellos entrevistas grupales con referentes de MIPYMES de talleres de artesanías y emprendedores, por ejemplo. Los actores territoriales y de muchas instancias nacionales demostraron interés en el trabajo a realizar y los resultados a obtener del mismo y ofrecieron su colaboración en múltiples sentidos.
- iv. En algunos casos limitados, no logramos colaboración con actores que considerábamos importantes en niveles directivo de toma de decisiones en instancias como el Plan Trifinio y CONAMYPE pero siempre logramos colaboración de personas de estas instituciones en puestos técnicos responsables por el trabajo en los tres municipios de referencia.
- v. Sin embargo, en general, el alcance del trabajo fue limitado en cuanto al tiempo de 30 días disponibles para su realización. Aunque se logró realizar un número importante de entrevistas, suficientes para lograr los propósitos planteados para el trabajo, quedaron otros actores relevantes, sin entrevistar.
- vi. Adicionalmente, con más tiempo se podría haber ampliado el alcance de la encuesta electrónica, especialmente en el municipio de Metapán donde quedó un poco limitado.

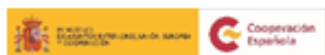
9. Conclusiones

- i. La crisis multidimensional desatada por la pandemia del COVID-19 generó impactos profundos en algunos sectores que dependían de la movilidad de personas o mercancías que fue imposibilitado por las restricciones impuestas por el GOES, buscando contener contagios. En este sentido los encadenamientos más afectados entre los tres municipios fueron los cinco rubros del turismo, dependientes de la llegada de turistas al territorio, siendo menos en el caso de los restaurantes que en algunos casos pudieron ajustar su modelo de negocio para atender necesidades de alimentación a domicilio u oficinas, y también los hoteles que aceptaron las condiciones para actuar como centros de contención bajo contrato con el GOES.

Por lo tanto, la clave para la reactivación de las MIPYMES y la dinamización económica del turismo está en la atracción de turistas para lograr los flujos suficientes que generen una dinámica que incentive a todos los negocios, al tiempo que se proporciona apoyo para el fortalecimiento de la competitividad de las unidades económicas turísticas.

- ii. En un sentido similar, los talleres de manufactura de artesanías y tiendas de venta de estas localizadas en La Palma fueron duramente afectados, principalmente por el cierre de sus mercados a nivel local, nacional, centroamericano y mundial, además que dependen en gran medida del turismo en estos diferentes ámbitos, más allá del municipio. Por lo tanto, la reactivación económica de los negocios de artesanías pasa por el restablecimiento de los acuerdos de venta y de exportación que tenían previo a la pandemia, y la consecución de nuevos clientes a nivel internacional, que generen la certidumbre para que las personas artesanas inviertan e innoven.
- iii. Aunque inicialmente hubo afectación negativa de la crisis del COVID-19 en las actividades de producción primaria, comercialización de productos y transformación de lácteos, hortalizas y frutas y café, no fue tan severa, ni duradera, pero ser sectores que fueron considerados prioritarios para la economía y la vida cotidiana de las personas. En este sector, si hubo una afectación negativa a familias salvadoreñas que cultivan en territorio hondureño y guatemalteco y comercializan en El Salvador, por el cierre de las fronteras y la limitación de la movilización de personas en las zonas transfronterizas.
- iv. Por la dinámica comercial de estos sectores productivos, lo que necesitan es apoyo para el crecimiento, mediante mejoras en los sistemas productivos de mayor productividad y calidad, y acceso a mejores mercados, incluyendo mercados de exportación.
- v. También, en la zona alta de La Palma, hubo una afectación devastadora en las plantaciones cultivadas de hortalizas provocadas por las tres tormentas, y en especial los dos huracanes que afectaron Centroamérica en el 2020, dejando todavía debilitadas sus capacidades productivas.

- vi. En el caso de las unidades productivas de hortalizas afectadas por las tormentas, la necesidad está en la recuperación de la capacidad productiva, mediante la reconstrucción de la infraestructura de producción con sistemas más resilientes.
- vii. En todos los casos, las personas más afectadas fueron las trabajadoras cesadas durante el cierre de los negocios donde laboraban. Muchos no tenían contratos o acceso al ISSS, y solo los mandaron a “descansar”. En estos casos la evidencia indica que tuvieron que rebuscarse para encontrar o más bien crear otras alternativas, emprendimientos por necesidad vendiendo algún producto demandado localmente, o trabajando en actividades que todavía estaban abiertas. También, se encuentran en la categoría de las personas más vulnerables las personas emprendedoras, especialmente de emprendimientos de reciente creación y / o que dependían del turismo o ferias que fueron cancelados.
- viii. Sin embargo, es notable, tanto a nivel de las MIPYMES, como los emprendimientos y las personas trabajadores, la evidencia de sus capacidades de resiliencia manifiesta en el hecho que pocos negocios se han cerrado definitivamente, los emprendimientos lograron sobrevivir en muchos casos, o están inactivos por el momento, pero con la esperanza de encontrar el momento para reactivarse y tener un nuevo apoyo. También las personas trabajadoras, encontraron en muchos casos oportunidades para sobrevivir, y ahora están de regreso trabajando; aunque también hay cierta evidencia de que otras personas tomaron la decisión de migración.
- ix. No obstante, a nivel general todavía existen muchas MIPYMES y emprendimientos que no han logrado recuperarse plenamente a los niveles que existían previos a la pandemia, pero también existen varias empresas que han sabido adaptar sus modelos de negocio que les está permitiendo la recuperación y otros lograr mejores condiciones que antes.
- x. La situación especial del confinamiento generó nuevas necesidades en la población que algunas personas emprendedoras o negocios han convertido en oportunidades de negocio y mercados nuevos de clientes. Los ejemplos más claros son la promoción por redes sociales de servicios de alimentación (comida, lácteos, etc.), y otros bienes y servicios entregables a domicilio, y también los nuevos servicios de delivery en cada territorio. El uso de redes sociales para la promoción y como mecanismo para acordar realizar transacciones comerciales, pasó de ser una oportunidad a una necesidad y ahora una parte innovadora de muchos modelos de negocio.
- xi. Lo que no ha ocurrido, que es realmente necesario es la transformación digital de los negocios para solidificar su presencia en diferentes espacios de mercados virtuales visibles para potenciales clientes y con los mecanismos para no solo acordar sino realizar con facilidad transacciones de reservas o pedidos y pagos por servicios.
- xii. Con relación a las propuestas para la reactivación y dinamización económica, todas cuentan con la validación de los actores participantes en el sondeo, y algunas de las propuestas ya son parte de las acciones en marcha que ejecutan algunas instituciones, por ejemplo la conexión vial Pajonal – Güija que ejecuta la municipalidad de San Antonio Pajonal, las capacitaciones al sector ganadero de Metapán que implementa Plan Trifinio, el fortalecimiento de las plantas procesadoras de lácteos de Metapán para la aplicación de buenas prácticas de manufactura que apoya el Programa



Agroindustrial de CENTA, y nuevos enlaces establecidos por intermediación de la presente consultoría para que PROESA proporcione apoyo en su inicio exportador a una empresa procesadora de lácteos de Metapán, y para que PTA proporcione apoyo en la estandarización de procesos de producción de horchata y de productos lácteos de dos emprendimientos en San Antonio Pajonal.

- xiii. Otras propuestas son parte de los planes de desarrollo que poseen las municipalidades, por ejemplo, el ordenamiento vial y la nueva imagen urbana de La Palma, la promoción internacional de las artesanías por medio de las embajadas de El Salvador en el mundo que propone impulsar las nuevas autoridades municipales de La Palma; el apoyo con asistencia técnica e incentivos a los ganaderos el acercamiento por parte de las nuevas autoridades municipales de Metapán,
- xiv. En síntesis, las propuestas de reactivación y dinamización económica establecidas como producto de la presente consultoría tienen viabilidad de ejecución por parte las municipalidades y los propios empresarios, con el apoyo del gobierno central y la cooperación internacional.

10. Recomendaciones

La recomendación central es crear el mecanismo propicio para dar seguimiento a las dinámicas de concertación y coordinación entre los actores que se lograron crear a través de la realización del sondeo, y en especial los talleres de validación de los resultados y las propuestas, para facilitar la implementación de las propuestas elaboradas, incluyendo la implementación de las acciones propias a financiar por parte del proyecto de SECAC en coordinación con CENPROMYPE.

Las inversiones a realizar por parte del fondo y en general las acciones a realizar por parte del proyecto, deberían entrar a ser concertadas y coordinadas con el sistema de los actores del desarrollo económico territorial, y de cada cadena de valor priorizado. Es recomendable buscar complementar las capacidades, recursos técnicos y financieros de otros actores, y así financiar actividades que difícilmente podrían ser financiados por otras fuentes de recursos disponibles, y ojalá pudieran ser visto como inversiones de pre – inversión para posibilitar acceso a recursos más grandes que generarían todavía más impactos.

Otra recomendación importante es con relación a las acciones que impulsará CAC – CENPROMYPE para la reactivación y dinamización económica de las MIPYMES y de los municipios. Se recomienda dos niveles de apoyo:

En primer lugar, en la medida de lo posible, generar bienes y servicios comunes que logran apoyar la reactivación de las cadenas de valor como tales, por ejemplo, el diseño e implementación de las aplicaciones de mercados virtuales, los procesos de fortalecimiento de habilidades digitales, las estrategias de posicionamiento del turismo a nivel nacional e internacional, las estrategias de inteligencia de mercado, entre otros.

En este sentido, parece particularmente importante poder profundizar los diálogos con las expresiones organizadas de las MIPYMES de turismo, artesanías y productores. En lo posible, se debería priorizar



proyectos que benefician las dinámicas de la conversión de los encadenamientos productivos en cadenas de valor, donde las inversiones a realizar responden a metas estratégicas concertadas entre los diferentes actores, en función del desarrollo competitivo, pero también inclusivo y sostenible de las cadenas.

En segundo lugar, apoyo financiero directo por concurso de proyectos presentados por MIPYMES individuales u asociados, que les permita contratar capacitaciones especializadas y a la medida de sus necesidades, adquirir equipo y tecnología para mejorar la capacidad productiva e incorporar innovaciones, contar con capital de trabajo para reiniciar o ampliar las operaciones, invertir en las adecuaciones necesarias para incursionar en nuevos mercados, y otros.



11. Bibliografía

- Alcaldía Municipal de La Palma. (2020). Plan Estratégico Participativo del Municipio de La Palma, departamento de Chalatenango, periodo 2020-2025. www.transparencia.gob.sv
- Alcaldía Municipal de La Palma. (2012). Plan Estratégico Desarrollo Municipal 2015-2019. <https://www.transparencia.gob.sv/>
- Alcaldía Municipal de La Palma. (2020). Acta número 10. Acuerdo número uno dentro de la emergencia por Covid 19. www.transparencia.gob.sv
- Alcaldía Municipal de Metapán. (2020). Plan de emergencia municipal de preparación y respuesta por la pandemia de covid-19 del municipio de Metapán, departamento de Santa Ana. www.transparencia.gob.sv
- Alcaldía Municipal de Metapán. (2012). Plan Estratégico Participativo 2012 -2015. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-etapan/documents/180428/download>
- Alcaldía Municipal de Metapán. (2019). Plan Operativo Anual, realizado en el Marco del Plan de Desarrollo Local del Municipio de Metapán. www.transparencia.gob.sv
- Alcaldía municipal de San Antonio Pajonal. (2013). Memoria de labores 2013 www.transparencia.gob.sv
- Anuario de Investigación 2017 / Vol. 6 / ISSN 2227-4235
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2019,27 Enero). Establecerán límites geográficos entre los municipios de Metapán y San Antonio Pajonal. <https://www.asamblea.gob.sv/node/9974>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2019,2 mayo.). Avalan nuevos límites entre los municipios de San Antonio Pajonal y Santiago de la Frontera. <https://www.asamblea.gob.sv/node/8822>
- CEL. (s.f). Central Hidroeléctrica Guajoyo. <https://www.cel.gob.sv/central-hidroelectrica-guajoyo/>
- CEPAL 2020: “América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales.”
- CONAMYPE, BCR y DIGESTYC: 2018, “Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017”.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2018,1 nov.). Celebran el Festival de la Leche en Metapán. www.conamype.gob.sv
- COMURES. (s.f.). San Antonio Pajonal. Un municipio visionario que impulsa la inversión y el desarrollo integral con sus Políticas Locales. <http://www.COMURES.org.sv>
- Correa F., Leiva V. y Stumpo G. 2020: “MIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina” en Dini M. y Stumpo G. (coords.), “MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para



las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.

Dirección General de Estadísticas y Censos, Censos de El Salvador. (2014). El Salvador: Estimaciones y Proyecciones de Población Municipal 2005-2020. <http://www.censos.gob.sv/>.

FOMILENIO. (2012). Servicios de Producción y Negocios Informe Final Proyecto de Desarrollo Productivo Contrato No 46. https://chemonics.com/wp-content/uploads/2017/10/ElSalvadorPDP_FinalReport_Spanish.pdf

Dini M. y Stumpo G. (coords.), “MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.

Dirección General de Estadísticas y Censos, Censos de El Salvador. (2009). VI CENSO DE POBLACIÓN Y V DE VIVIENDA, 2007. <http://www.censos.gob.sv/>

Dirección General de Estadísticas y Censos, Censos de El Salvador. (2014). El Salvador: Estimaciones y Proyecciones de Población Municipal 2005-2020. <http://www.censos.gob.sv/>.

FOMILENIO. (2012). Servicios de Producción y Negocios Informe Final Proyecto de Desarrollo Productivo Contrato No 46. https://chemonics.com/wp-content/uploads/2017/10/ElSalvadorPDP_FinalReport_Spanish.pdf.

Holcim. (s.f). Responsabilidad Social Corporativa. <https://www.holcim.com.sv/desarrollo-sostenible/responsabilidad-social-corporativa>

Marroquín, M. (30, sept). Con cero casos de covid-19, San Antonio Pajonal creó una burbuja para evitar el contagio. La Prensa Gráfica. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Burbuja-para-evitar-el-covid-19-20200929-0067.html>

Ministerio de Agricultura de El Salvador. (2012). Caracterización de la Cadena Productiva de Lácteos en El Salvador. www.transparencia.gob.sv

Ministerio de Salud. (2020,19 oct.). 7,000 pacientes le ganaron la batalla al COVID-19 en nuestro país. <https://www.salud.gob.sv/octubre-2020-27000-pacientes-le-ganaron-la-batalla-al-covid-19-en-nuestro-pais/>.

Organización Mundial de la Salud. (2020). Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19. <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

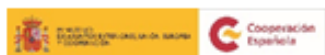
Payés, J; Rivas, I; Umaña, R. (2016). *Estudio técnico para la elaboración de imagen gráfica de rutas turísticas en el municipio de Metapán, departamento de Santa Ana, caso: “Tour de la pesca”*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de El Salvador. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/19435/1/14103492.pdf>



- Policía Nacional Civil (2015). Más de 60 municipios sin mayor índice de violencia. <http://www.pnc.gob.sv/portal/page/portal/informativo/novedades/noticias/M%E1s%20de%2060%20municipios%20sin%20mayor%20EDndice%20de%20violencia#.YFcNj69TnIU>
- Marco Dini y Giovanni Stumpo (2018). Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina
- Programa de las Naciones Unidas El Salvador. (2006). Informe 262, Indicadores Municipales sobre Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio 2005. https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/library/hiv_aids/informe-262--indicadores-municipales-sobre-desarrollo-humano-y-o.html
- Programa de las Naciones Unidas El Salvador. (2006). Informe 262, Indicadores Municipales sobre Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio 2005. https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/library/hiv_aids/informe-262--indicadores-municipales-sobre-desarrollo-humano-y-o.html
- Programa de las Naciones Unidas El Salvador. (2009). Almanaque 262, El Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador. www.fundaungo.org.sv
- Quintana García V. H. "Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas y el Empresario en El Salvador"
- Sistema de Integración Centroamericana. (2020,17, Nov). SICA: Municipios transfronterizos beneficiados con Proyecto de Prevención de la Violencia. https://www.sica.int/noticias/sica-municipios-transfronterizos-beneficiados-con-proyecto-de-prevencion-de-la-violencia_1_125264.html



Anexos (en formato digital, archivos adjuntos)



Anexo 1. Guía de entrevista a organizaciones de apoyo a la MIPYME

Anexo 2. Guía de entrevista a personas empresarias de la micro, pequeña y mediana empresa

Anexo 3. Directorio de actores institucionales identificados en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador.

Anexo 4. Directorio de actores de la MIPYME identificados en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal de El Salvador.

Anexo 5. Formulario en línea “Sondeo situacional de efectos del COVID19 en el sector MIPYME en los municipios de La Palma, Metapán y San Antonio Pajonal”

Anexo 6. Presentación en Power Point “resultados sondeo situacional y propuestas de reactivación económica del municipio de La Palma”

Anexo 7. Presentación en Power Point “resultados sondeo situacional y propuestas de reactivación económica del municipio de Metapán”

Anexo 8. Presentación en Power Point “resultados sondeo situacional y propuestas de reactivación económica del municipio de San Antonio Pajonal”

Anexo 9. Lista de participantes en taller de devolución de resultados del sondeo situacional de las MIPYMES y presentación de propuestas de reactivación económica, municipio de La Palma

Anexo 10. Lista de participantes en taller de devolución de resultados del sondeo situacional de las MIPYMES y presentación de propuestas de reactivación económica, municipio de Metapán.

Anexo 11. Lista de participantes en taller de consulta con artesanos de La Palma.