

## RESUMEN DE PROYECTO FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

### I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

<b>Título del proyecto:</b>	Integración de cadenas de valor con microproductores centroamericanos.		
<b>País:</b>	Regional (Guatemala, Honduras y Nicaragua)		
<b>Número del proyecto:</b>	RG – M 1026		
<b>Equipo de trabajo:</b>	Carlos Guaipatín (SDS/MSM), jefe de equipo, María Teresa Villanueva (SDS/MSM), Bibiana Vásquez (FOMIN/OPS) y Antonio Gaspar (FOMIN/DEU).		
<b>Beneficiario y ejecutor:</b>	ASOCIACIÓN CRECER – GUATEMALA		
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN (Facilidad IIIA)	50%	1.000.000
	Aporte local:	50%	1.000.000
	Total	100%	2.000.000
<b>Fecha de solicitud:</b>			

### II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- 2.1 En el 2002 inició un proyecto FOMIN<sup>1</sup> que demostró cómo favorecer de forma sostenible el desarrollo competitivo de productores interviniendo en el eslabón “exportador-comprador” de la cadena de valor. El proyecto fortaleció la relación de 3 empresas<sup>2</sup> exportadoras de artículos de decoración y muebles, de Guatemala, Honduras y Nicaragua, con más de 10 compradores de los Estados Unidos; las exportadoras aportaron la contrapartida, asumieron riesgo, y junto con los compradores fueron la principal fuente de información, innovación, crédito e insumos de los productores.<sup>3</sup> Como resultado, más de 1000 microproductores (90% rurales y 60% mujeres) se han encadenado a estas empresas e incrementado sus ingresos de forma sostenible.<sup>4</sup> Existen sin embargo otros grupos de microproductores que presentan mayores debilidades competitivas que aquellos que participaron en este proyecto, en cuanto a procesos productivos, ubicación geográfica, acceso a capital e información de mercados, y capacidad asociativa. Estos

---

<sup>1</sup> ATN/ME-7625-RG. “Facilitating Sustainable Linkages between Central American Microenterprise Producers and US/Regional Markets”. El proyecto fue parte del Programa “Innovaciones en servicios financieros y de desarrollo empresarial para microempresas” MIF/AT-438.

<sup>2</sup> Las exportadoras fueron: La Casa de Guatemala, Oyanca de Nicaragua y Atuto de Honduras.

<sup>3</sup> A diferencia de este proyecto que involucra a las empresas líderes de la cadena en la toma de decisiones y en asumir el riesgo, anteriores intervenciones del Banco, en favor de artesanos por ejemplo, se enfocaron en subsidiarles la asistencia técnica y comercial a partir de organismos locales sin fines de lucro, ver: Mikkelsen, Goldmark y Hagen-Wood (1997), “IDB Support to the Handicrafts Sector: 1965-2001” Working Paper, SDS, Inter-American Development Bank; Hagen-Wood y Mikkelsen (1998), “Experiences in Taking Crafts to Market”, Working Paper, SDS, Inter-American Development Bank.

<sup>4</sup> El proyecto fue exitoso en términos de generación de ingresos y sostenibilidad. El 80% de los productores que empezaron a exportar con el proyecto, continúan haciéndolo ya sin apoyo.

productores también podrían articularse en cadenas internacionales en la medida en que se intervenga en el eslabón productor-exportador con la finalidad de resolver los siguientes problemas identificados:

- 2.2 **Debilidad del proceso productivo.** se han identificado al menos 1000 productores con oportunidades en el mercado global<sup>5</sup>, pero que enfrentan problemas para reunir flujos elevados, constantes y homogéneos de producto de alto valor agregado en diseño<sup>6</sup> debido a: (i) débil organización colectiva; (ii) carencia de infraestructura básica<sup>7</sup> (como cuartos de secado, tornos eléctricos, amasadoras mecánicas, etc); (iii) falta de destrezas para el diseño, acabados, embalaje y empaque, y el control de calidad; y (iv) débil visión empresarial y poco uso de herramientas de gestión de negocios como contabilidad, costeo, administración de personal, manejo de inventario y de flujos de materia prima. Las empresas exportadoras están interesadas en invertir en estos rubros pero requieren compartir el riesgo elevado que implica empezar a trabajar con productores sin experiencia en cadenas de exportación, ubicados en zonas remotas, y con poca capacidad organizativa y de gestión.
- 2.3 **Falta de cooperación entre cadenas.** Las cadenas se especializan de acuerdo a las habilidades e insumos disponibles en cada país. Así, las cadenas de Honduras, Nicaragua y Guatemala, comercializan, sobre todo, productos hechos en hierro, cerámica, y textil y madera, respectivamente. La cooperación entre las empresas exportadoras, les permitiría desarrollar una oferta conjunta variada y más atractiva para el mercado externo, que resultaría no sólo de la agregación de productos distintos, sino del desarrollo de productos únicos que combinen los distintos habilidades y materiales de cada país. Asimismo, las exportadoras trabajan con clientes diferentes, por lo que una mayor relación entre ellas facilitaría el intercambio constante de información comercial y contactos. Esto se traduce en nuevas oportunidades de negocio para los microproductores.
- 2.4 **Debilidades en la institucionalidad de apoyo.** Una de las debilidades del proyecto fue que el conocimiento que surgió de las relaciones inter-firmas sobre cómo satisfacer los requerimientos de los mercados internacionales no fue transmitido a la institucionalidad de apoyo de los productores. Un futuro proyecto debería hacer que el conocimiento que surge de estas relaciones, del mercado y de sus exigencias se afiance en instituciones de apoyo a los productores para aumentar el alcance, impacto y la sostenibilidad del proyecto.
- 2.5 La presenta operación espera atender estos tres problemas, a su vez presenta las siguientes diferencias con el proyecto mencionado: (i) enfatiza el fortalecimiento institucional de las entidades de apoyo a microproductores en los países incluidos a través de una entidad ejecutora como CRECER, cuya misión es mejorar la situación económica y social de pequeños productores en Centroamérica incrementando su competitividad; (ii) enfatiza el fortalecimiento de la relación microproductor-exportador en lugar de exportador-comprador internacional; y (iii) permite mayor participación del sector

---

<sup>5</sup> Pier 1, Melange Collection, Eziba, New World Imports, Bitters Co., Eco-Brazil Corp. y Oxfam Australia.

<sup>6</sup> Se trata de productos de decoración de interiores y muebles con un alto valor agregado en diseño.

<sup>7</sup> Son inversiones que se justifican con un volumen de producción elevado, alcanzable sólo para artesanos que trabajan colectivamente.

privado en el aporte de recursos y en la toma de decisiones.

### **III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo general es mejorar la competitividad de microproductores de Guatemala, Honduras y Nicaragua. El objetivo específico es aumentar las ventas e ingresos de 1000 microproductores integrándolos a cadenas internacionales de comercialización de artículos de decoración y muebles con alto valor agregado en diseño.

#### **B. Componentes y actividades**

- 3.2 El proyecto se enfocará en promover la integración entre microproductores para que desarrollen una oferta constante y homogénea que satisfaga las demandas del mercado internacional. Se incluirá dentro del grupo de proyectos del FOMIN de “Redes de Empresas y Cadenas de Proveedores”, y a manera de innovación buscará desarrollar una modalidad de integración productiva a nivel regional enfocada en el sector microempresarial y tomará en cuenta lecciones aprendidas en cuanto a la participación de firmas líderes en la cadena, definición del mercado e institucionalidad para asegurar la sostenibilidad. Además buscará complementar el proyecto regional “Aprendizaje mediante alianzas empresariales” (ATN/ME-8291-RG) que atiende a pequeñas y medianas empresas y no a microempresas.

#### **Componente I: Mejoramiento del proceso de producción colectivo.**

- 3.3 El objetivo es insertar más de 1000 microproductores en cadenas internacionales para lo cual se enfatizará la financiación de actividades de capacitación y además se proveerá asistencia técnica dirigida a: (i) fortalecer su acción colectiva a través de talleres de sensibilización y apoyo en la organización de producción y comercialización conjunta; (ii) mejorar la producción incluyendo diseño, empaque, etiquetado y control de calidad; y (iii) fortalecer la gestión y la capacidad de negociación. Adicionalmente, bajo este componente y con recursos de contrapartida, se financiarán inversiones en infraestructura básica para uso colectivo, que quedará como propiedad de los productores, e incluirá cuartos de secado, tornos eléctricos, amasadoras mecánicas y otras según el caso. El impacto en el desarrollo está en que el proyecto atenderá a los microproductores facilitándoles el acceso a las cadenas de exportación.

#### **Componente II: Fortalecimiento de relaciones entre cadenas.**

- 3.4 El objetivo es incrementar las oportunidades de mercado y la capacidad de innovación para el desarrollo de nuevos productos de las cadenas de los tres países aprovechando sus sinergias. Se financiarán actividades de capacitación y asistencia técnica para las cadenas dirigidas a: (i) promover la cooperación al interior de las cadenas y entre ellas; (ii) desarrollar productos que combinen el trabajo y los materiales de dos o tres países, o de distintos grupos de artesanos; (iii) promover productos conjuntos de las tres cadenas; y (iv) apoyar el intercambio de información y contactos comerciales entre cadenas.

#### **Componente III: Fortalecimiento institucional y difusión de resultados.**

- 3.5 El objetivo es fortalecer la institucionalidad de los tres países, compuesta por entidades públicas y privadas que ofrecen servicios de capacitación y de asistencia técnica tanto a productores como a comercializadores, con el conocimiento del mercado de los exportadores y de los compradores, y con la experiencia del proyecto en general. Se pretende: (i) capacitar a las instituciones de apoyo a productores en temas relacionados con el mercado internacional; (ii) documentar la experiencia y lecciones del proyecto; (iii) realizar talleres conjuntos con empresas e instituciones de apoyo; y (iv) promover relaciones interinstitucionales a nivel centroamericano.

#### **IV. COSTO, FINANCIAMIENTO Y DURACIÓN DEL PROYECTO**

- 4.1 El costo total será de US\$ 2.000.000. El FOMIN contribuirá con fondos no reembolsables por US\$1.000.000 y el restante será aportado por empresas exportadoras que se han comprometido a hacerlo y por la agencia ejecutora. El tiempo previsto para la ejecución es de tres años.

#### **V. AGENCIA EJECUTORA**

- 5.1 El ejecutor administrará los recursos, identificará productores y cuidará que los beneficios lleguen a ellos, dará transparencia al proyecto, difundirá sus resultados y apoyará el fortalecimiento de otras instituciones. Las decisiones de asignación de recursos y contratación serán tomadas por un comité directivo formado por el Ejecutor y por los exportadores que aporten recursos de contrapartida. La Asociación CRECER de Guatemala califica para ser el ejecutor de este proyecto porque: (i) lleva ocho años trabajando con artesanos a nivel de centroamérica; (ii) tiene experiencia ejecutando proyectos de montos similares; (iii) la Representación del Banco la recomienda luego de haberle realizado una evaluación institucional; y (iv) acaba de finalizar exitosamente la ejecución del “Programa Regional de Comercio Electrónico de Artesanías ATN/ME 6355-RG”, que logró promover la exportación de productos artesanales, aunque trabajando con productores directamente y no a través de empresas exportadoras. La Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales (Apenn), y la Fundación Ambos de Honduras apoyarán en sus respectivos países, como coejecutoras, el trabajo de CRECER.

#### **VI. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 6.1 El proyecto no tendrá impacto negativo ambiental y social porque: (i) se trata de productos para la exportación que cumplirán normas de seguridad ambiental y laboral en el uso de insumos y de madera certificada; (ii) favorecerá a grupos indígenas y mujeres asentados en zonas rurales alejadas de los circuitos turísticos; e (iii) incluirá actividades para mejorar el cuidado ambiental, la seguridad laboral y el control de riesgos.

#### **VII. ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE EL ANÁLISIS**

- 7.1 El equipo de proyecto cuidará de: (i) confirmar la contrapartida y la capacidad del ejecutor; (ii) formular criterios de selección para productores y exportadores; (iii) incluir una metodología de seguimiento y evaluación; (iv) incentivar la participación de instituciones públicas y privadas de los tres países; y (v) asegurar el reparto efectivo del financiamiento de las inversiones y la asignación de los riesgos entre las empresas exportadoras y el FOMIN, de tal manera que se tengan los incentivos adecuados.

### **VIII. PLAN DE ACCIÓN**

- 8.1 Se prevé una misión de análisis en 12/04 y distribuir el Memo de Donantes a CRG en 02/05 para poder obtener la aprobación en 03/05.

V.B. \_\_\_\_\_

Antonio Vives

\_\_\_\_\_

Fecha