

PERFIL DE PROYECTO
PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

HONDURAS

Título:	Fortaleciendo la Integración de las Microempresas a la Cadena de la Rosquilla.		
Número:	HO-S1008		
Equipo de proyecto:	Olga Patricia Falck (COF/CHO); Gerónimo Frigerio (LEG/OPR); y Alejandro Escobar (SDS/MSM), Jefe de Equipo.		
Organismo ejecutor:	Swisscontact Services S.A. y Financiera por definir.		
Plan de financiamiento:	Financiamiento Reembolsable	US\$ 300.000	
	Cooperación Técnica (no-reembolsable)	US\$ 150.000	
	Contraparte Local:	US\$ 180.000	
	Total	US\$ 630.000	
Fuente de Recursos:	Fondo de Operaciones Especiales		

I. EL PROBLEMA

- 1.1 **El Sector de la Rosquilla.** La rosquilla es un producto de panadería típico de Honduras, derivado del maíz, y que es parte de la cultura y del folklore hondureño, muy arraigado en los hábitos de consumo de los mismos. Más recientemente, por la migración de hondureños a Estados Unidos, la rosquilla se ha vuelto un producto de exportación, clasificado como producto nostálgico. Alrededor de la rosquilla existe una gran cantidad de microempresas¹, concentradas geográficamente en la zona oriental de Honduras². Estas empresas varían en sus actividades pero están todas encadenadas al sector de las rosquillas y han experimentado un crecimiento importante en los últimos tres años. Existen entre ellas empresas de provisión de insumos y materia prima (maíz, leche, quesos, empaques), empresas de producción de la rosquilla, empresas de distribución y mercadeo, y los comercializadores finales tanto urbanos como rurales.
- 1.2 Las microempresas del sector de las rosquillas de la zona de Danlí³, están experimentando tendencias crecientes de mercado para su producto, con un valor total de su comercialización estimada en US\$1,2 millones al año. A nivel nacional se estima que el mercado de las rosquillas está por el orden de los US\$4 millones (anual) y de igual forma, se estima que existe una demanda a nivel de Estados Unidos de 1.400 toneladas de rosquillas, lo que equivale a US\$1 millón anual, con mucho potencial de desarrollo. Si bien es cierto que el mercado de productos centroamericanos es bastante competitivo en Estados Unidos, las rosquillas son difíciles de sustituir, están poco desarrolladas, y no hay marcas ni distribuidores grandes que controlen el mercado.
- 1.3 Un reciente estudio denominado “Análisis de la Cadena de Producción y Comercialización de la Rosquilla”, ha definido las competencias y los cuellos de botella de las empresas que integran esta cadena. En este proceso se ha identificado las actividades a través de las cuales se pueden generar ventajas competitivas vía la reducción de costos o la diferenciación de los productos o servicios. En el caso de la cadena

¹ Sólo en el departamento de El Paraíso se han identificado cerca de 300 actores directos y 500 indirectos.

² Prioritariamente en 7 municipios del departamento de El Paraíso: Danlí, El Paraíso, Alauca, San Matías, Potrerillos, Morocelí y Yuscarán.

³ Existen otros departamentos del país que también producen las rosquillas.

productiva de la rosquilla, son los acopiadores e intermediarios los que tienen un poder de negociación alto en la cadena productiva. Estos actores, debido a la falta de organización de los productores y procesadores, son los que fijan las condiciones y determinan los precios que pagan por los productos. Por ejemplo, este control del insumo principal de las rosquillas, que es el maíz, tiene un gran impacto sobre el resto de la cadena. En muchos casos, los intermediarios habilitan a los productores de maíz, con lo cual comprometen la venta del producto y así limitan la cantidad y la calidad orientada a las rosquillas.

- 1.4 Existen condiciones y oportunidades importantes para ampliar el impacto del sector de las microempresas que participan en la cadena de rosquillas, mejorar sus niveles de eficiencia y encadenamiento, y de que los participantes del mismo puedan afrontar de manera puntual la creciente demanda que están experimentando. De manera particular, la zona de Danlí, presenta una oportunidad especial, al ser una región que está en condiciones económicas adecuadas y que cuenta con una masa crítica de microempresas que son parte de una cadena que tiene impacto directo en la generación de empleo. Desde esta perspectiva, se han identificado una serie de debilidades que debieran ser superadas, para poder alcanzar el potencial empresarial de Danlí y de los productores de la cadena de rosquillas, entre las cuales encontramos:
- (i) Los productos finales e intermedios (rosquillas e insumos y materia prima) **no tienen la suficiente calidad para cumplir las exigencias de los mercados de exportación y los cada vez más exigentes mercados locales.** En particular, se puede observar que: (a) los productores de rosquillas carecen de tecnologías que les permitan implementar buenas prácticas de manejo de la inocuidad en los alimentos, aspectos de *trazabilidad*, cuidados básicos en la seguridad laboral, industrial y ambiental, y mantenimiento de productos terminados; (b) los productores de materia prima no cumplen prácticas mínimas de salubridad (leche), control y calidad de los productos (maíz), y procesos de transporte, proceso y almacenamiento de productos perecibles (leche y maíz); y (c) los distribuidores y agentes de comercialización no cuentan con los conocimientos de tendencias en la forma de empaque, sellos e información nutritiva, y sistemas de almacenamiento y transporte, que garanticen la calidad y presentación para el consumidor final. Todos estos aspectos limitan la vinculación que puedan tener los distintos actores de la cadena con el mercado final objetivo, tanto a nivel nacional y regional como el internacional.
 - (ii) **No existe una asociación efectiva entre los actores que participan de las diversas etapas y procesos de producción y comercialización de las rosquillas.** Hasta la fecha han habido avances importantes en la organización de los productores y participantes de la cadena, tanto a nivel horizontal como vertical. Por ejemplo, los productores de maíz y leche se han acercado para hablar acerca de las variedades y precios que exigen los productores de rosquilla y están organizándose por zonas y fechas de producción de tal forma de no dejar sin abastecimiento al sector. Por otro lado, los productores de rosquilla están viendo formas de estandarizar la calidad (coloración, degustación y consistencia) de las rosquillas, a modo de presentar productos más uniformes que cumplan criterios mínimos que los mercados requieren. Sin embargo, a pesar de estos avances, existen otros aspectos puntuales en temas comerciales, financieros, de producción, empaque, calidad y precios que requieren ser atendidos de manera conjunta y planificada, para que el sector aproveche las oportunidades de mercado. Así, es necesario fortalecer los vínculos asociativos para que el sector avance coordinadamente atendiendo sus necesidades.
 - (iii) **Los productores no tienen acceso a créditos para inversiones en infraestructura productiva y equipamiento,** que permita expandir y elevar la calidad de su producción.

Si bien muchas de las microempresas del sector han logrado captar fondos de instituciones microfinancieras (IMFs), éstas no han logrado préstamos de más de US\$400, a corto plazo (menor de un año), montos y condiciones, que si bien son razonables para capital operativo de rápida devolución, no son los adecuados para la ampliación de negocios de producción. Por ejemplo, varias de las microempresas de rosquillas, que comenzaron utilizando los hornos de sus casas y trabajando con mano de obra familiar, en la actualidad manejan hornos semi-industriales y emplean hasta 15 personas. Los requerimientos de capital e inversión de estas microempresas son más por el orden de US\$800 a US\$2.000 y con plazos más flexibles.

II. LA SOLUCIÓN PROPUESTA

- 2.1. El proyecto busca atender las necesidades planteadas por los microempresarios de Danlí, con un enfoque de cadena de valor, que incluye intervenciones puntuales tanto técnicos como financieros en varios puntos de la cadena de las rosquillas. De manera particular, se espera atender los problemas de los productores, a través de las siguientes intervenciones:
 - (i) **Mejoras en el ámbito técnico productivo de las microempresas.** El proyecto financiará un proceso de diagnóstico empresarial técnico, que permitirá diseñar y ejecutar planes de mejores prácticas en producción. El resultado de los diagnósticos técnicos serán planes de negocios específicos que servirán como base para el acceso a las fuentes de financiamiento para la ampliación y mejoras de las microempresas. Dado a que las necesidades y debilidades técnicas son comunes y similares entre las empresas de cada rubro, se contratarán consultorías puntuales para resolver aspectos de producción y procesamiento comunes. Se verán aspectos de seguridad laboral/industrial, procesos e impactos ambientales, eficiencia en los rendimientos y sistemas de producción y mejores prácticas en la consecución de insumos y empaques.
 - (ii) **Mejoras en la asociación vertical y horizontal de los microempresarios.** Sobre la base de iniciativas locales ya establecidas, se fortalecerán los grupos de empresas organizadas alrededor de rubros. El objetivo principal será otorgar insumos técnicos y de conocimiento comercial, para que los diferentes actores de la cadena puedan ser pro-activos en su vinculación con el mercado. Se verán formas de participación en ferias, eventos de promoción, aspectos de registro de marcas, acuerdos comerciales, certificaciones varias y de asociación empresarial.
 - (iii) **El problema de acceso al crédito se solucionará con el proyecto a través de un componente a ser canalizado por medio de una entidad financiera local.** Si bien en Danlí existen varias organizaciones crediticias, ninguna ofrece financiamiento adecuado para el crecimiento de los actores de la cadena de la rosquilla. Muchos productores ya han llegado al límite de los montos a financiar (US\$400) y estas entidades no ofrecen montos mayores, en parte por desconocimiento y en parte por la falta de recursos. En éste sentido, el proyecto canalizará fondos de financiamiento a las microempresas productivas, para que se beneficien unas 250 empresas participantes de la cadena con préstamos de entre US\$800 y US\$2.000. Con aportes de la cooperación técnica, se establecerá un producto especial de financiamiento de las cadenas de valor, en conjunto con una financiera local, la cual será seleccionada de entre un grupo selecto de financieras que trabajan en la zona.
- 2.2 Para apoyar en la realización de la solución, el Banco otorgaría hasta US\$300.000 de financiamiento reembolsable para crédito de inversión y US\$150.000 de cooperación técnica no-reembolsable para el mejoramiento de la calidad de los productos, y para el

fortalecimiento de las microempresas. Se estima la contraparte del proyecto en US\$180.000, entre financiamiento (US\$100.000) y cooperación técnica (US\$80.000).

- 2.3** Al concluir este proyecto se espera que: (i) 500 pequeños productores y sus familias, estén organizados y asociados y tengan la capacidad de mejorar su productividad en los varios puntos de la cadena de la rosquilla; (ii) los microempresarios mejoren en promedio un 30% sus ingresos netos con las mejoras en productividad y precios; (iii) 50 actores de la cadena han constituido legalmente sus empresas y cuentan con sus propios planes de negocios; (iv) 50 empresas de pequeños productores cuentan con el equipamiento adecuado para el empaque y la comercialización de las rosquillas; (v) se ha conseguido consolidar la exportación a Estados Unidos en dos toneladas de rosquillas mensual; y (vi) 250 empresas participantes de la cadena con préstamos de entre US\$800 y US\$2.000.

III. MECANISMOS DE EJECUCIÓN Y ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 3.1** Los ejecutores del proyecto serán dos entidades separadas. Por un lado, **Swisscontact Services S.A. (SCS)**⁴, empresa hondureña de servicios de consultorías económica, gestión empresarial, ambiental e implementación de proyectos, quién administrará la Cooperación Técnica. SCS Honduras es subsidiaria de **Swisscontact Services Costa Rica**, la entidad matriz que tiene ingresos anuales de US\$350.000 y que abrió en el 2006 su personería jurídica en Honduras. Aunque legalmente es nueva, SCS Honduras viene operando hace más de dos años, representando un 30% del giro económico de la entidad. SCS Honduras cuenta con 3 profesionales de planta encargados de la ejecución de proyectos y consultores asociados, los mismos que han desarrollado una especialidad en el tema de cadenas de valor y encadenamiento empresarial. Con respecto al componente de financiamiento, la selección de la IMF a participar como intermediario se hará mediante un análisis del equipo del proyecto, utilizando como base un estudio recientemente realizado que identifica y califica a las diferentes entidades de financiamiento de la zona.⁵ Dicho análisis será realizado entre la aprobación del perfil y la preparación de la propuesta de financiamiento⁶. La sostenibilidad de las actividades de la CT se darán por la incorporación de las nuevas técnicas de producción y el encadenamiento de las microempresas, que permitirán una expansión de sus actividades. Adicionalmente, la experiencia adquirida en este proceso será utilizado como un modelo para replicar en otros sectores y otras cadenas de valor, por la entidad ejecutora. También se prevé que el financiamiento inicial del proyecto, para el componente de crédito, sea ampliado una vez la entidad financiera adquiera experiencia en el manejo de este tipo de financiamiento.

IV. ASPECTOS ESPECIALES

- 4.1** Durante el análisis, el Equipo de Proyecto pondrá especial atención en los siguientes aspectos: (i) el dimensionamiento de los componentes del proyecto; (ii) la demanda de crédito de los microempresarios del proyecto; (iii) la selección y justificación de la entidad de financiamiento; (iv) las condiciones del financiamiento del BID; (v) los

⁴ También es afiliada de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, Swisscontact, una ONG Internacional con sede en Suiza y reconocida en la Región por sus programas de cooperación técnica. Swisscontact Honduras ejecuta un proyecto del PES y está en un 70% de avance del mismo.

⁵ Entre otros, los criterios a utilizarse para la selección de la IMF incluirán: (i) el tamaño del aporte de recursos propios al fondo; (ii) su experiencia y trayectoria con microfinanzas; (iii) indicadores de desempeño (calidad de cartera, solvencia, eficiencia operativa, existencia de políticas prudenciales, etc.); (iv) presencia en las áreas de influencia del programa; y (v) experiencia previa en crédito para la producción.

⁶ Se han mantenido reuniones preliminares con entidades que han manifestado interés, entre las cuales se encuentran Auxilio Mundial de Honduras, Financiera FINSOL, Fundación Covelo, y Cooperativa APAGUIZ.

mecanismos para medir el impacto del proyecto a nivel de las microempresas y el medio ambiente; (vi) el mercado y la demanda por las rosquillas; y (vii) la factibilidad y origen de los fondos de contrapartida.

- 4.2 Impactos Ambientales y Sociales y Medidas Propuestas. Los diferentes procesos de producción, procesamiento y distribución, se manejan de manera tradicional y con un enfoque artesanal. Sin embargo algunos de los productores ya empiezan a alcanzar niveles semi-industriales, en especial en la producción de las rosquillas. Con el proyecto se espera implementar un paquete de BPM (buenas prácticas de manufactura), para hacer más eficientes y eficaces los distintos procesos a lo largo de la cadena. Este paquete buscará hacer un mejor uso de recursos renovables y no renovables, instalar procesos más eficientes de transformación, e implementar tecnologías más amigables con el ambiente y la salud laboral, al interior de las microempresas. El proyecto identificará estos aspectos y explicará como atenderá el reporte de los mismos.

- 4.3 Se prevé la elaboración del proyecto de acuerdo al siguiente calendario

Aprobación de Perfil:	Julio 2006
Análisis:	Agosto 2006
CRG:	Septiembre 2006
Directorio:	Octubre 2006

Aprobado por: Antonio Vives, Gerente, SDS/PEF

Fecha: 27 de junio 2006