



BUILDING FLOURISHING COMMUNITIES

PROYECTO PROMOTING THE INCLUSION OF RURAL FINANCE

EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS:
FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA
INCLUSION FINANCIERA RURAL.

Noviembre, 2015



Indice

INTRODUCCION	4
PRESENTACIÓN	5
1. INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL SOBRE EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR	6
1.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES	6
1.2. PROCESO DE DESARROLLO DE UNA CADENA DE VALOR	9
2. CONTEXTO DE LAS MICROREGIONES Y LA REALIDAD OPERATIVA DE LAS ENTIDADES (IMFS Y OAPS) VINCULADAS	10
2.1. GUATEMALA: CADENA MICROAVÍCOLA / COOPERATIVA REFICOM R.L.....	10
2.2. GUATEMALA: CADENA APÍCOLA / FEDERACIÓN COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL DE GUATEMALA (FECCEG)	10
2.3. GUATEMALA: CADENA DE CAFÉ / RED FINANCIERA DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS (RED FASCO)	11
2.4. HONDURAS: CADENA LÁCTEA / FAMA-OPD Y COAINCRELO	11
2.5. HONDURAS: CADENA GRANOS BÁSICOS – FRIJOL ROJO / ASOCIACIÓN REGIONAL DE SERVICIOS AGROPECUARIOS DE OCCIDENTE (ARSAGRO)	11
2.6. HONDURAS: CADENA DE AJONJOLÍ / FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL (FUNDER)	12
2.7. NICARAGUA: CADENA DE CAFÉ Y CACAO / FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVA SEGOVIA (FUNDENUSE)	12
3. DESCRIPCIÓN Y MAPEO DE LAS CADENAS DE VALOR FORTALECIDAS	13
3.1. GUATEMALA: CADENA MICROAVÍCOLA / COOPERATIVA REFICOM R.L.....	13
3.2. GUATEMALA: CADENA APÍCOLA / FEDERACIÓN COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL DE GUATEMALA (FECCEG)	15
3.3. GUATEMALA: CADENA DE CAFÉ / RED FINANCIERA DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS (RED FASCO)	16
3.4. HONDURAS: CADENA LÁCTEA / FAMA-OPDF Y COAINCRELO	17
3.5. HONDURAS: CADENA GRANOS BÁSICOS – FRIJOL ROJO / ASOCIACIÓN REGIONAL DE SERVICIOS AGROPECUARIOS DE OCCIDENTE (ARSAGRO)	19
3.6. HONDURAS: CADENA DE AJONJOLÍ / FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL (FUNDER)	20
3.7. NICARAGUA: CADENA DE CAFÉ Y CACAO / FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVA SEGOVIA (FUNDENUSE)	21
4. PROCESO A SEGUIR PARA EL FORTALECIMIENTO TÉCNICO, CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DE CADENAS DE VALOR	24
5. LECCIONES APRENDIDAS EN EL ABORDAJE DEL CONCEPTO DE CADENAS DE VALOR	25
6. CONTRIBUCIÓN DEL CONCEPTO DE CADENA DE VALOR EN LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD	27
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

7.1.	CONCLUSIONES	29
7.2.	RECOMENDACIONES	30
ANEXOS		32
1.1.	ACRÓNIMOS Y SIGLAS	32
1.2.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ESTA SISTEMATIZACIÓN	33
1.3.	SITUACIÓN GEOGRÁFICA Y SOCIOECONÓMICA DEL DEPARTAMENTO DE OLANCHO Y DEL MUNICIPIO DE JUTICALPA, HONDURAS	34
1.4.	ORGANIZACIONES EN EL MUNICIPIO DE JUTICALPA.....	36
1.5.	ACTORES DE LA EXPERIENCIA DE LA CADENA LÁCTEA, HONDURAS	37
1.6.	EL SECTOR LECHERO EN HONDURAS	39
1.7.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR (SITUACIÓN INICIAL DE LA EXPERIENCIA FAMA-COAINCRELO)	40
1.8.	DESARROLLO DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN BAJO LA METODOLOGÍA 4 PASOS PARA EL CASO DE LA CADENA LÁCTEA FAMA-COAINCRELO	42
1.9.	FACTORES DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 4 PASOS EN LA CADENA LÁCTEA	56
1.10.	OBSTÁCULOS SUPERADOS DE LA EXPERIENCIA CADENA LÁCTEA.....	57
1.11.	RETOS Y TEMAS PENDIENTES DE LA EXPERIENCIA CADENA LÁCTEA	57
1.12.	PRINCIPALES RESULTADOS DERIVADOS DE METODOLOGÍA PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA CADENA LÁCTEA	58
1.13.	PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 4 PASOS EN LA CADENA LECHERA (FAMA-OPDF-COAINCRELO)	61

INTRODUCCION.

La Red KATALYSIS en el desarrollo de actividades para la formación y generación de capacidades técnicas, metodológicas y estratégicas para la atención del mercado rural en los niveles directivos, gerenciales, administrativos y operativos de instituciones del sector microfinanciero, de entidades y programas de colaboración no financiera y de organizaciones asociativas del sector productivo de la región centroamericana, ha generado este documento técnico que recoge y sistematiza la experiencia de asistencia técnica y de capacitación de KATALYSIS en la adopción e implementación del enfoque de cadena de valor en la prestación y gestión apropiada de servicios financieros a micro y pequeños productores agropecuarios aglutinados en sistemas asociativos microrregionales.

El propósito de la Red KATALYSIS con la publicación y difusión de este documento técnico, es que sea un aporte de referencia metodológica para operadores formales y alternativos de servicios financieros en cuanto a brindarles elementos validados que contribuyan a facilitar el diseño apropiado de sus estrategias, servicios y portafolios de productos crediticios para atender el segmento de mercado de las cadenas de valor operadas por organizaciones asociativas en las microrregiones localizadas en las zonas de cobertura de sus respectivas entidades en cada país.

La producción de este documento técnico ha sido posible debido a la decisión y al apoyo financiero de la agencia de cooperación holandesa CATHOLIC ORGANIZATION FOR RELIEF AND DEVELOPMENT AID (CORDAID) en contribuir a la inclusión financiera de las poblaciones rurales de la base socioeconómica en la región centroamericana, a quienes les expreso mi encarecido agradecimiento.

También agradecemos a la Junta Directiva de la Red KATALYSIS por su permanente decisión e interés en apoyar el desarrollo de iniciativas para que el sector microfinanciero pueda expandir sus carteras de servicios al mercado rural bajo esquemas eficientes y sostenibles.

Finalmente, quiero reconocer y agradecer la labor del equipo técnico de la Red KATALYSIS integrado por el Ing. Luis Antonio Gamero R., Coordinador de la Unidad de Servicios Financieros Rurales (USPFR), la Licda. Joane Skarlette de Andrade, Coordinadora de la Unidad de Asistencia Técnica y Capacitación (UATC) y la Lic. Patricia Amador, de la Unidad de Proyectos (UP), quienes hicieron posible la ejecución de las experiencias expuestas en este documento.

Atentamente,

RAUL SANCHEZ
GERENTE GENERAL.

PRESENTACIÓN

KATALYSIS Red Microfinanciera de Centroamérica – RED KATALYSIS impulsa desde su fundación el desarrollo de iniciativas orientadas a robustecer las finanzas rurales y el empoderamiento de las organizaciones microfinancieras de la región. Con este fin, viene promoviendo desde el año 2011 el fortalecimiento de cadenas de valor con fines de financiamiento en Guatemala, Honduras y Nicaragua. Este trabajo lo realiza a través de su Unidad de Servicios y Productos Financieros Rurales (USPFR).

El enfoque del desarrollo de cadenas de valor, está teniendo cada vez mayor auge a nivel mundial debido a que se ha identificado como una manera factible para contribuir al alivio de la pobreza y a mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente del sector MIPYME que se ubica en áreas rurales, esta perspectiva se aleja de la idea de producción individual y se empieza ver como un conjunto de esfuerzos que se entretajan y apoyan entre sí de manera sistémica.

Bajo este enfoque, el acceso a productos y servicios financieros adecuados y oportunos para toda la cadena de valor, juega un papel fundamental para desarrollar con buen suceso la actividad productiva y comercial. Las IMF han comenzado a ver las oportunidades de negocios en el sector rural como una demanda que no ha sido ampliamente atendida, donde los riesgos se pueden mitigar y compartir, brindando servicios financieros innovadores para la cadena de valor, que se adaptan a las necesidades reales de los actores que la conforman.

Esta sistematización se encuentra estructurada en 7 Capítulos de la siguiente manera: Capítulo 1: Introducción conceptual del enfoque de cadenas de valor; Capítulo 2: Contexto de las microrregiones, y la realidad operativa de las entidades vinculadas; Capítulo 3: Descripción y Mapeo de las Cadenas Fortalecidas; Capítulo 4: Descripción del Proceso a seguir para el fortalecimiento técnico, capacitación y acompañamiento a las iniciativas de negocio en el tema de cadenas de valor; Capítulo 5: Lecciones Aprendidas en el abordaje del concepto de cadenas de valor; Capítulo 6: Contribución del Concepto de cadena de valor en los índices de productividad; Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.

Se incluye un apartado de anexos que explican el sustento metodológico seguido para el desarrollo de la sistematización, información estadística o de contexto para ampliar lo desarrollado en los 7 capítulos anteriores, así como para ejemplificar y brindar mayores detalles sobre la experiencia de la Cadena Láctea, FAMA-OPDF y COAINCRELO.

1. Introducción Conceptual sobre el Enfoque de Cadena de Valor

1.1. Conceptos Fundamentales

- ¿Qué es la Inclusión financiera?

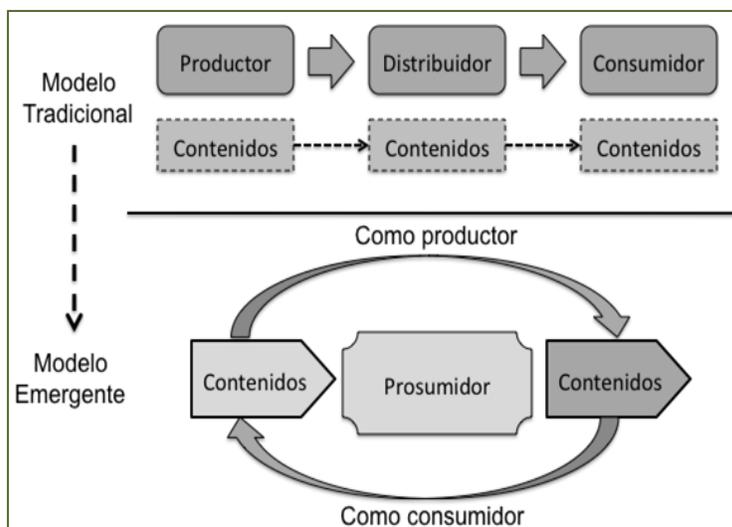
Definida como el acceso a servicios financieros (crédito, ahorro, seguros y servicios de pago y transferencias) formales y de calidad, y su uso por parte de hogares y empresas, bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios¹.

- ¿Qué es el Financiamiento Rural?

Es la prestación de servicios financieros en zonas alejadas de los centros urbanos cubriendo una amplia gama de actividades económicas y hogares con diversos niveles de ingresos.

- ¿Qué es una Cadena de Valor²?

La Cadena de Valor es un ambiente organizado donde se produce el tránsito de un producto desde su generación en el campo hasta que llega a las manos del consumidor.



Los términos³ más importantes para entender el funcionamiento de las cadenas de valor, las relaciones existentes y su importancia se presentan en el siguiente cuadro:

¹ Inclusión financiera en América Latina y el Caribe, BID, 2015

² Bajo el modelo emergente de cadenas de valor, se ubica la figura de "prosumidor" (prosumer en inglés) bajo un enfoque caracterizado por un consumo productivo, habitualmente de un consumidor exigente, que es capaz de evaluar los pros y contras de la elección, obteniendo la información por sus propios medios o formación.

³ Presentación Financiamiento bajo el enfoque de Cadenas de Valor, Red KATALYSIS, 2014.

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

<i>Concepto</i>	<i>Definición</i>
<i>Mapeo de la cadena</i>	<i>Es una representación gráfica del mapeo descriptivo, que ayuda a visualizar de forma rápida las relaciones e interacciones de la cadena productiva en cada uno de sus eslabones.</i>
<i>Eslabones de la cadena</i>	<i>Son ambientes de apropiación de producto por actores en cada segmento.</i>
<i>Actores en la cadena</i>	<i>Los actores son las empresas que “compran” el producto con el objetivo de hacerlo llegar al siguiente comprador/eslabón, lo que puede implicar transformación/valor agregado del producto original.</i>
<i>Colaboradores en la cadena</i>	<i>Los ambientes externos a la cadena se denominan, ambientes de colaboración: Estos colaboradores pueden ser financieros y no financieros.</i>
<i>Colaboradores financieros</i>	<i>Son los proveedores de recursos reembolsables y no reembolsables.</i>
<i>Proveedores de recursos reembolsables</i>	<i>Son instituciones financieras, tanto de primer piso (IFIs), y banca/programas de segundo piso.</i>
<i>Proveedores de recursos no reembolsables</i>	<i>Organismos/instituciones de cooperación privada y pública, que proveen recursos para la capitalización de esquemas asociativos de financiamiento y desarrollo productivo.</i>
<i>Colaboradores no financieros</i>	<i>Pueden clasificarse en proveedores de servicios económicos, y proveedores de servicios de información.</i>
<i>Proveedores de servicios económicos</i>	<i>Son proveedores de insumos y servicios de transporte, entre los más importantes.</i>
<i>Proveedores de servicios de información</i>	<i>Son, principalmente, proveedores de asistencia técnica, proveedores de servicios tecnológicos, y proveedores de servicios de capacitación.</i>
<i>Flujos de información</i>	<i>Acuerdos/convenios, que establecen vinculaciones estratégicas, acuerdos de provisión de insumos y recurso financiero, contratos de compra-venta.</i>
<i>Flujos de dinero</i>	<i>Se refiere al financiamiento e insumos.</i>

En el ambiente de la cadena se producen **interacciones** (flujos de información y dinero a lo interno de la cadena), y de la cadena hacia ambientes externos. Las IMF se encuentran en ese contexto como proveedores de servicios a los diferentes actores y/o colaboradores.

Bajo este marco, vale la pena resaltar la relevancia del **financiamiento en la cadena**:

- Los pequeños productores, intermediarios, procesadores y otros actores de la cadena. Logran mejorar su acceso a servicios financieros ya que pueden obtener un financiamiento externo gracias al hecho de que tienen un negocio pequeño pero viable que forma parte de un sistema de generación de valor más amplio y estable: la cadena de valor.
- Las instituciones financieras. Pueden desarrollar mercados completamente nuevos para sus servicios ya que se financian actividades agropecuarias que en muchos países representan una

importante actividad económica. Por ende, la capacidad de atender a este sector representa una importante expansión del alcance de las operaciones de las instituciones financieras.

El triángulo del financiamiento de cadenas de valor: En el financiamiento de cadenas de valor, una institución financiera (Banco o IMF) se relaciona con los actores de la cadena, creando un triángulo de cooperación⁴ (ver diagrama abajo). El triángulo está conformado por el vendedor, el comprador y la institución financiera. Hay que tomar en cuenta que el comprador y el vendedor también podrían ser otros actores de la cadena como intermediarios, mayoristas o minoristas.

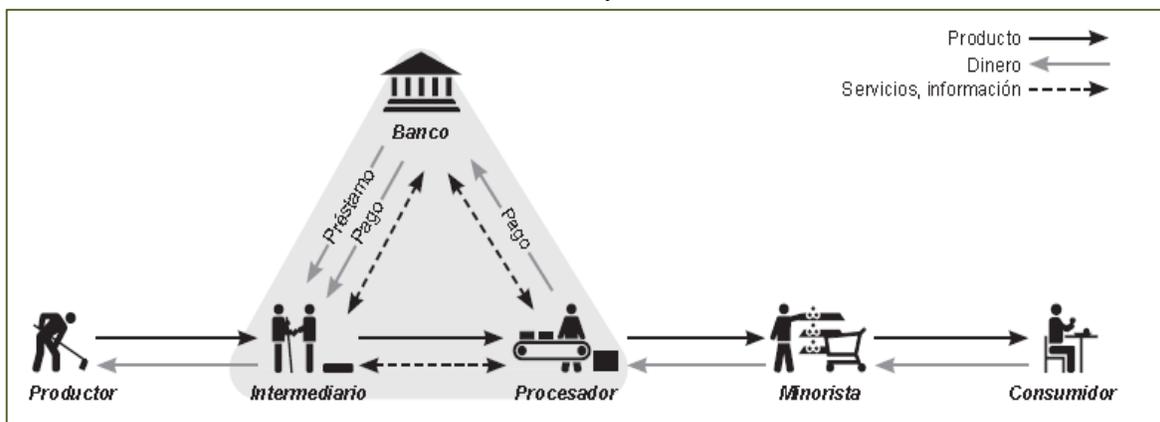


Figura tomada del libro financiamiento de Cadenas de Valor, publicado por HIVOS, FOROLAC y Finrural. Sept. 2010

Las tres partes, llegan a un acuerdo que cubre cuatro aspectos esenciales: a) El producto que se produce y se vende, b) El financiamiento que se requiere para producir y entregar el producto, c) La forma en que las partes se comunican e intercambian información y d) La forma de manejar los riesgos. En este contexto conceptual encontramos el **concepto de gobernabilidad**, es decir, la forma en que los actores se relacionan y coordinan las actividades en la cadena. Se distingue entre cadenas dirigidas por el productor (cdp) y aquellas dirigidas por el comprador (cdc). El hecho de que se mencione la palabra “dirigidas” refiere la estructura de control que coordina cada cadena.

Desde la perspectiva de los pequeños productores, normalmente ubicados en segmentos periféricos de las cadenas, la clarificación de esas dinámicas en la gobernanza de las cadenas es básica, pues su posición normalmente tiende a ser subordinada. Una gobernabilidad favorable facilita el desarrollo social y económico de todas las empresas de la cadena, no sólo los intereses del líder. La competitividad de las empresas no se da en aislamiento, sino en la secuencia de segmentos productivos que crean y transfieren competitividad entre ellas.

El objetivo de trabajar el aspecto productivo bajo el enfoque de cadenas, consiste en diseñar intervenciones financieras y no financieras de tal forma que se obtengan los mejores indicadores de productividad y de rentabilidad en el ejercicio de los servicios y que éstos lleguen a quienes tienen que llegar. Lo que se persigue es la eficiencia en la gestión de la cadena misma.

Al trabajar en ese ambiente organizado se pueden determinar las características de la intervención. Es decir, que cada intervención financiera tiene que estar en función de resolver las problemáticas de

4 Financiamiento de cadenas de valor: Más allá de las microfinanzas para emprendedores rurales, KIT, IIRR y FOROLACFR. 2010.

ese ambiente productivo. Bajo este panorama se identifica a **la IMF como reguladora de la cadena**, con un papel de no sólo dotar de servicios financieros sino que su rol es también el de contribuir a resolver problemas que están limitando la eficiencia de la cadena. Las instituciones financieras a menudo pueden aprovechar las relaciones dentro de la cadena de valor para mitigar, compartir y gestionar los riesgos relacionados con los préstamos a pequeños productores y ayudarlos a capitalizar nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado.

En estos ambientes también se consideran **procesos de valor agregado** más complejos que están en función de que todos los eslabones primarios (unidades productivas), de transformación y de comercialización que están insertos más competitivamente en un mercado que lo que podrían estar unidades productivas en ambientes dispersos.

1.2. Proceso de Desarrollo de una Cadena de Valor

La Red KATALYSIS con el apoyo de ICCO y CORDAID ha incursionado en la temática de cadenas de valor, apoyados en su experiencia en el marco las finanzas rurales. La Red, diseñó una metodología, denominada **Metodología de 4 pasos**, con el propósito de diseñar intervenciones a fin de que se obtengan los mejores indicadores de productividad y de rentabilidad en el ejercicio de los servicios y lleguen a las personas que los requieran, para lograr una eficiencia en la gestión y eficiencia de la cadena misma. De esta manera, el producto financiero resultante de la metodología vendrá a resolver una problemática concreta del actor identificado que en ese momento está limitando la eficiencia del funcionamiento de la cadena y que al solucionarlo, por ende, pretende impactar positivamente a todos sus eslabones. Puede ser utilizada para cualquier sector productivo y zona geográfica, por lo que es altamente versátil y flexible. Plantea un alto componente participativo, ya que su base parte del conocimiento de las necesidades de los miembros de la cadena, en especial de los productores.



2. Contexto de las Microregiones y la Realidad Operativa de las Entidades (IMFs y OAPs) vinculadas

2.1. Guatemala: Cadena Microavícola / Cooperativa REFICOM R.L.

La Cooperativa REFICOM R.L. es un sistema financiero comunitario, que proporciona de manera accesible servicios y productos financieros y no financieros, aplicando elementos de eficiencia y garantizando una estabilidad y crecimiento del sistema, la comunidad y sus asociados. Su sede se encuentra en el Departamento de Totonicapán, en la región Sur Occidental de Guatemala.

Totonicapán, cuenta con 48 cantones y una extensión territorial de 1,061 kilómetros cuadrados a una altura de 2,495.30 metros sobre el nivel del mar. Es una región rural, boscosa, montañosa y bastante fría (3-20 grados centígrados). El 100% de su población es de origen Maya-K'iche'. Es una zona donde predomina el cultivo de granos básicos, especialmente el maíz.

REFICOM R.L. ha impulsado iniciativas de desarrollo integral en el sector rural con especial énfasis en el desarrollo y la inclusión de la mujer, que sufre discriminación agravada por 3 factores: por ser mujer, por ser indígena y por ser del área rural. Estos elementos, sumados a la poca posibilidad del acceso al financiamiento por carecer de bienes y de ingreso propio hacen que tenga una alta dependencia del hombre.

2.2. Guatemala: Cadena Apícola / Federación Comercializadora De Café Especial De Guatemala (FECCEG)

La Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala (FECCEG) es una organización de pequeños productores, de segundo nivel, integrada actualmente por 8 organizaciones, de las cuales 5 son cooperativas, 2 son asociaciones y 1 es sociedad anónima, que representan a 880 pequeños productores de café, entre ellos 295 son mujeres. Los grupos están ubicados en 16 municipios de los departamentos de Chimaltenango, Huehuetenango, Quetzaltenango, Quiché, San Marcos y Sololá en Guatemala. La microrregión atendida fue la zona cafetalera de "Las Barrancas", San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango, área montañosa con microclimas templados-fríos en la parte alta y tropical húmedo en la parte baja, cercanas éstas últimas a la franja costera del pacífico.

La institución trabaja por la integración de grupos organizados de pequeños productores de café, buscando generar actividades sostenibles para mejorar el nivel de vida y brindar bienestar a las familias productoras de café especial. Así mismo, promueve la diversificación en finca a través de la producción de miel, así como el polen, propóleos y jalea real. La experiencia se desarrolló con la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Café Responsabilidad Limitada (COPECAFE R.L.) la cual es una de las organizaciones de base que conforman la FECCEG. COPECAFÉ R.L., tiene una membresía de 58 productores de 4 comunidades de la localidad, siendo un 55% mujeres. 8 socios inician en la actividad apícola.

2.3. Guatemala: Cadena de Café / Red Financiera de Asociaciones Comunitarias (RED FASCO)

La Red FASCO, es asociación de asociaciones, constituida desde el 2005 en el Departamento de Quetzaltenango, Guatemala. Actualmente está conformada por 15 organizaciones miembros; entre las que se encuentran REFICOM R.L. y la FECCEG. Con el propósito de brindar servicios más integrales e innovadores a sus afiliadas, la Red FASCO solicita los servicios de asesoría de la Red KATALYSIS para fortalecer su Programa Corporativo de Finanzas Comunitarias (CORFINCO) con la idea de que pudiese otorgar financiamientos con el enfoque de cadenas de valor.

El Programa CORFINCO, en un proyecto tripartito donde participan la Agencia de Cooperación Holandesa ICCO y la Red FASCO, el cual es financiado con recursos de la Fundación FORD.

2.4. Honduras: Cadena Láctea / FAMA-OPD y COAINCRELO

FAMA-OPDF, nace en 1993 en Juticalpa, Olancho. Surge con el objetivo de promover el fortalecimiento y desarrollo de los microempresarios de su área de influencia, brindándoles servicios financieros de calidad para el desarrollo de su micro o pequeña empresa comercial, agrícola, industrial o de servicios. Actualmente tiene presencia en 12 de los 18 departamentos del país, con 20 sucursales a nivel nacional (6 de ellas en Olancho).

La zona de Olancho, posee campos fértiles dados sus regímenes de lluvia, tipo de suelo, disponibilidad de agua y posición geográfica, dando lugar a que sea el eje de lo que se denomina *Cuenca Lechera en Honduras* y es donde se encuentra la mayor concentración de centros recolectores de leche.

La cooperativa COAINCRELO es una empresa con una base asociativa con sede en El Bijagual, conformada por 4 centros recolectores y de enfriamiento de leche (CRELEs), que agrupan a 104 productores ganaderos (12 son mujeres y 92 son hombres) de la microrregión de Juticalpa en el departamento de Olancho, Honduras. La escolaridad primaria de los socios de la cooperativa es en un 80% básico, un 10% cuenta con educación media y un 10% con educación universitaria. COAINCRELO es la primera experiencia en Honduras relacionada al procesamiento de leche por pequeños productores ganaderos asociados en CRELEs.

2.5. Honduras: Cadena Granos Básicos – Frijol Rojo / Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Occidente (ARSAGRO)

ARSAGRO nace en 1993, con domicilio en la ciudad de Danlí, El Paraíso en la zona sur-oriental del país. En la actualidad tiene 1,590 socios integrados en 35 Grupos Locales y 72 Cajas Rurales, ubicados en 10 municipios del departamento de El Paraíso, Valle de Jamastrán. Sus socios tienen de 1 a 5 manzanas de tierra.

La Asociación promueve el desarrollo social y económico de sus asociados, brindándoles servicios financieros, de producción y de comercialización, especialmente al sector productivo de granos básicos (maíz y frijol) y café, hortalizas en pequeña escala.

2.6. Honduras: Cadena de Ajonjolí / Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)

Es una institución privada, sin fines de lucro, que desde 1997 impulsa procesos participativos de desarrollo empresarial rural, mediante servicios eficientes y eficaces de capacitación, asistencia técnica y financiamiento para la formación y fortalecimiento de cajas rurales, microempresas, agronegocios e iniciativas de energía renovable, que mejoren la calidad de vida de la población objetiva de manera sostenible.

Sus operaciones las desarrolla a través de centros de servicios técnicos mediante 2 modelos: cajas rurales y agronegocios; y la oferta de servicios financieros para el desarrollo de estos modelos. Los sectores que apoya se distribuyen en cadenas productivas: café, hortalizas y vegetales, marañón, cacao, ajonjolí, granos básicos y negocios verdes.

Con el fin de apoyar el combate a la pobreza en el área rural y de permitir el acceso al financiamiento a las familias más necesitadas, surgen las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) como empresas autogestionarias de intermediación financiera, conformadas por 15 a 50 familias campesinas de una misma comunidad local. Las Cajas Rurales dotan de liquidez a sus socios y a los miembros de las comunidades donde están localizadas.

2.7. Nicaragua: Cadena de Café y Cacao / Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE)

FUNDENUSE S.A. es una institución que inició operaciones en Mayo 2012, ofertando servicios financieros de crédito. Desde su inicio ha mantenido una visión social con un enfoque empresarial que conlleva el logro de la sostenibilidad y rentabilidad. Ha estado orientada hacia el sector de microempresa y opera en cinco Departamentos de Nicaragua (Nueva Segovia, Madriz, Estelí, Jinotega y Matagalpa). A mayo del 2015, sus cifras contabilizaban 17,673 clientes siendo el 58% mujeres y una cartera de US\$12 millones doscientos mil dólares, distribuida mediante una red de 15 sucursales, siendo 10 rurales y 5 urbanas: Wiwilí, Quilalí, San Juan de Rio Coco, El Jícaro, Jalapa, Condega, La Trinidad, Pantasma, Yalí, El Cuá, Ocotal, Somoto, Estelí, Matagalpa y Jinotega.

El crédito promedio que otorga equivale a US\$680.00 dólares. El 35% de su cartera la conforma el sector agropecuario, y de este 35%; 18% está en el rubro de café que representan más de 1,500 productores de café. El destino principal del crédito es para la habilitación de las fincas cafetaleras a plazo de 12 meses y un interés del 29%.

La microrregión del Cuá, forma parte del departamento de Jinotega, siendo éste el mayor productor de café en Nicaragua. La topografía de la microrregión es montañosa en su mayoría, con alturas que oscilan entre 300 metros a 1,745 metros sobre el nivel del mar. El clima es tropical húmedo con precipitaciones superiores a los 1,000 mm anuales, que se concentran, mayormente, en los meses de mayo a enero. Se estima que el Cuá produce alrededor de 400,000 a 500,000 quintales de café en pergamino seco, que representan alrededor de 320,000 a 400,000 quintales en oro, representando alrededor del 40% del café producido por el departamento de Jinotega, y un 16% de la producción nacional.

3. Descripción y Mapeo de las Cadenas de Valor Fortalecidas

3.1. Guatemala: Cadena Microavícola / Cooperativa REFICOM R.L.

REFICOM R.L. creó un proyecto piloto “módulo de engorde para 500 pollos por unidad productiva” a través de producto crediticio para mujeres campesinas en parajes periurbanos con el fin de empoderarlas, incluirlas en el sistema financiero, fomentar el auto-empleo y generar un ingreso familiar, sin desligarlas de las actividades del hogar, por medio de una acción que pudieran desempeñar en su propio lugar de habitación.

El proyecto se fundamentaba en el manejo de insumos, la crianza y matanza de pollos de forma escalonada, siendo el crédito otorgado en especie (los pollos, e insumos que incluyen el concentrado y las vacunas) siendo la garantía la misma producción.

A fin de operativizar el proyecto la Cooperativa crea un reglamento y empieza a operarlo con 4 prestatarias a través de su programa de empresarialidad. Cabe mencionar que en esta etapa no se tenía el enfoque de cadenas de valor.

En el proceso de ejecución, REFICOM R.L. se dio cuenta que algunas cosas en la práctica no funcionaron tan bien ni calzaban con la realidad, especialmente el diseño basado en trabajarlo de manera conjunta como grupo. No había confianza entre las mismas mujeres por malas experiencias que ya habían experimentado con anterioridad en otros proyectos.

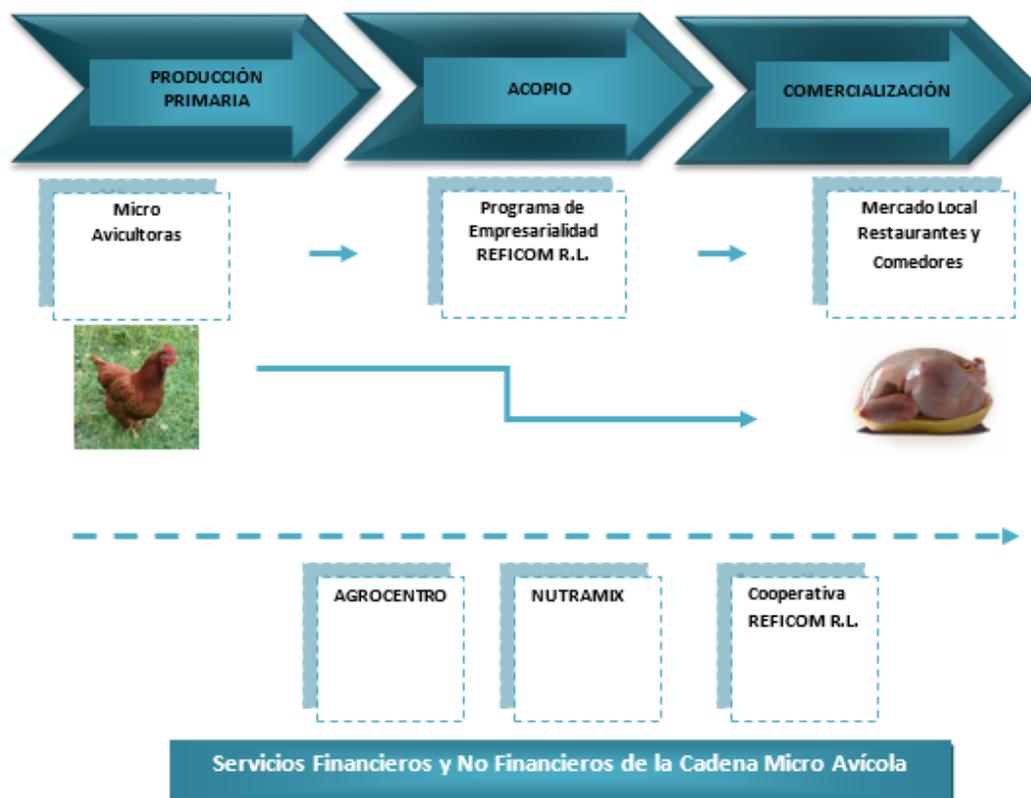
...Lo que habíamos hecho en un inicio, era una cuestión muy empírica porque no se tenía completa toda la información, nos basamos en la experiencia, no se hizo un diagnóstico...

...Allí es donde intervino KATALYSIS, para efectuar un diagnóstico de la situación y de adaptar el producto financiero con enfoque de cadenas de valor, esto nos permitió establecer el mapeo...

Manuel Ajpop, Gerente de Negocios, REFICOM R.L.

Red KATALYSIS hizo un **diagnóstico de la cadena** (levantamiento de información, necesidades y problemática) y se generaron recomendaciones técnicas para mejorar la eficiencia operativa de la misma. Se determinaron cuáles deberían ser las plataformas asociativas, estrategias de comercialización, posibles compradores para expandir la producción.

Mapeo de la Cadena Micro Avícola



Se hizo también un costeo que determinó que no era necesario contar con 500 pollos por módulo o unidad productiva, la actividad sería rentable con 100 pollos por unidad/persona. La investigación arrojó la problemática relacionada principalmente con el manejo productivo de los pollos. Se incluyó un plan operativo, matriz estratégica, recomendaciones para operar la cadena (estandarizar procesos, reducción de la variabilidad, mejor aprovechamiento de la infraestructura, equipo, entre otros). Por otro lado, también se visualizaron los requerimientos del mercado, cantidades, tipos de empaque, nichos e identificación de comedores para la colocación del producto, entre otros. Además, la Red facilitó a REFICOM R.L. acercamientos con proveedores de insumos con quienes se lograron alianzas para la adquisición a menor costo a fin de mejorar la rentabilidad de la producción.



Otro de los principales aportes de la Red fue el desarrollo de un **Manual de Manejo de Módulos Micro-Avícolas** apropiado a la realidad de la cadena en base al diagnóstico, así como el rediseño del producto financiero, actualmente en un valor de 3,355 Quetzales, equivalentes a US\$436 dólares, 19% tasa de interés y un plazo máximo de 3 meses.

Se estableció que para no hacerlas incurrir en muchos gastos de desembolso se aperturara una línea de crédito por un año de 13,420 Quetzales alrededor de US\$1,744 dólares que sirve para llevar a cabo 4 producciones al año.

Dentro de los factores que facilitaron este proceso se identifica la apertura de la Cooperativa y de las productoras así como la experiencia y el conocimiento de la Red. Dificultades no se observaron a excepción de que en algunos momentos por la distancia no fue tan fácil conciliar las agendas.

...El producto financiero está diseñado en función del ciclo productivo de las aves...

...Nuestras beneficiarias no habían recibido préstamos con anterioridad...

...En la medida que la mujer pueda tener ingresos, le vamos generando cierto grado de independencia, autoestima y se reducen los casos de violencia intrafamiliar...

César Tocón, Gerente General, REFICOM R.L.

3.2. Guatemala: Cadena Apícola / Federación Comercializadora De Café Especial De Guatemala (FECCEG)

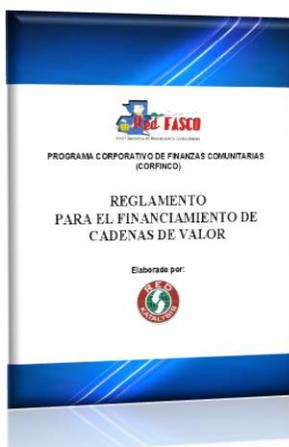
A finales del 2011 e inicios del 2012, la RED KATALYSIS, realizó un levantamiento de información de base sobre la cadena apícola operada por la FECCEG. El requerimiento de la Federación estaba orientado a la idea de implementar apiarios demostrativos y 1 centro de acopio para miel en la zona; en coordinación con los socios de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Café Responsabilidad Limitada (COPECAFE R.L.).

La finalidad, era incentivar la diversificación del cultivo del café aprovechando las condiciones de la microrregión (principalmente calidad y abundancia en la floración). Para ello, se hacía necesario conocer el potencial productivo e identificar oportunidades de mejora. Además se levantó información sobre el proceso de recolección, acopio y comercialización interna de la miel con la organización COMAL (Comercializadora Maya Alternativa).



3.3. Guatemala: Cadena de Café / Red Financiera de Asociaciones Comunitarias (RED FASCO)

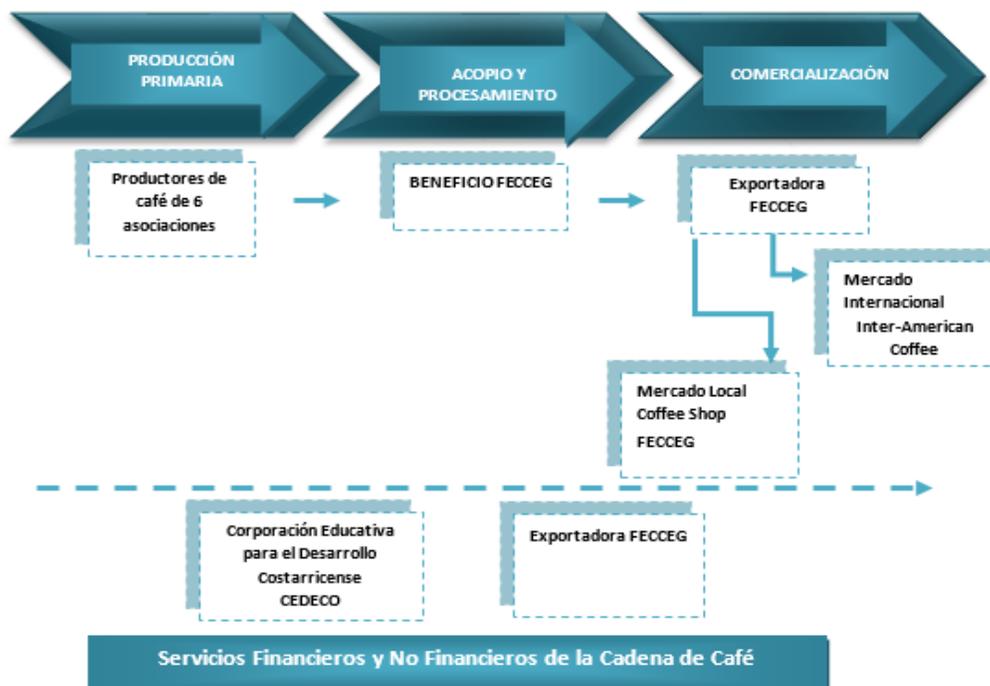
El aporte de la Red en este proceso fue primeramente el diagnóstico situacional del Programa. Posteriormente, se elaboró un **Manual Metodológico de Financiamiento para Cadenas de Valor**. El objetivo del manual fue brindar los elementos metodológicos e instrumentos apropiados para que la Red FASCO a través de su programa CORFINCO pueda financiar a sus organizaciones productivas afiliadas que operan ambientes de cadena de valor.



Dicha metodología tiene como base la presentada en este documento de sistematización, la cual ha sido validada por su aplicación en varios sectores productivos y países. En este caso concreto, la metodología fue validada mediante su aplicación en un ejercicio de diagnóstico a la cadena de valor de café que opera la Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala FECCEG.

Adicionalmente la Red diseñó un **Reglamento para el Financiamiento de Cadenas De Valor**. Este reglamento fue el producto final, generado mediante un proceso participativo, que implicó la recolección y sistematización de insumos técnicos provenientes de grupos focales organizaciones productivas afiliadas.

Mapeo de la Cadena de Café



3.4. Honduras: Cadena Láctea / FAMA-OPDF y COAINCRELO

En el año 2012, los CRELEs se encontraban frente a una sobreproducción de leche en la temporada de invierno que su principal comprador industrial no absorbió, aunado a una baja del precio por litro producido.

La COAINCRELO por su parte, había construido unas instalaciones y contaba con el equipo necesario para refrigerar la leche, transformarla en queso y almacenarlo para venderlo en verano cuando mejorase el precio. Sin embargo, no tenía el capital necesario para adquirir la leche a sus CRELEs afiliados y de esta manera darles una solución para colocar su producto y mantenerles el precio.

COAINCRELO había buscado alternativas de financiamiento en la Banca comercial, sin respuesta, por ser una organización de nueva creación que no tenía referencias de crédito ya que buscaba por primera vez acceder a servicios financieros.

Con la asesoría de la Red, FAMA-OPDF diseñó un producto financiero a la medida de las necesidades de los productores. Este proceso se explica e ilustra paso a paso en cada etapa y sub etapa de la metodología 4 pasos en el apartado de anexos de este documento.

Luego del financiamiento de forma oportuna, la COAINCRELO pudo efectuar la compra de leche a sus CRELEs asociados a un precio estable, aprovechar la infraestructura operativa de la cadena, fabricar 50,000 libras de queso, las que fueron vendidas generando utilidad para la Cooperativa.

El préstamo se terminó de pagar antes del tiempo estipulado. Sin la posibilidad de financiar estas acciones, la COAINCRELO hubiese perdido aproximadamente 32 mil litros anuales de leche, situación que hubiera perjudicado en gran medida a sus productores asociados, y que a través de este proyecto de cadenas de valor fue atendida y resuelta.

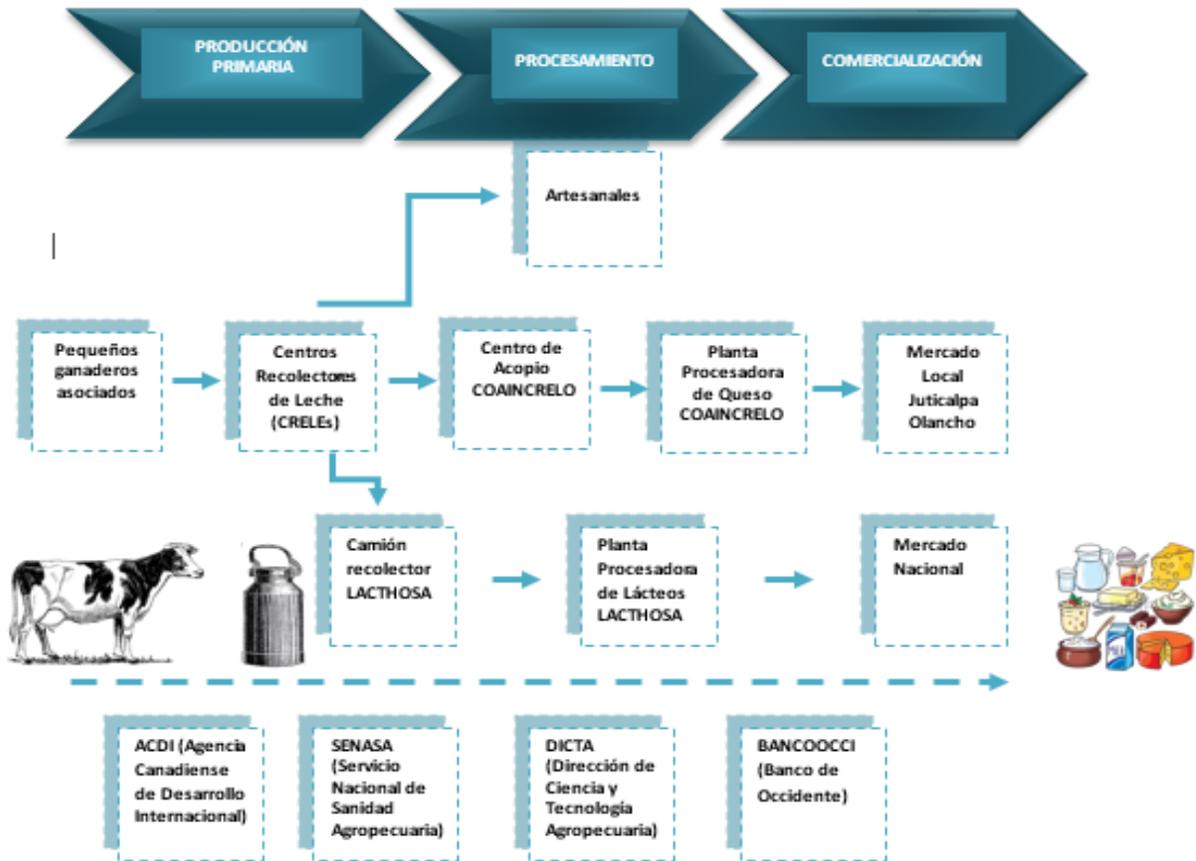
La Cooperativa renovó su línea de crédito con FAMA-OPDF y la misma se encuentra vigente para que se haga uso de ella según se le presente la necesidad.

Actualmente la COAINCRELO es dirigida por una nueva Junta Directiva la cual se encuentra apoyando la producción de alimento para el ganado a través del procesamiento de semillas.



FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

Cadena de Valor Láctea de COAINCRELO

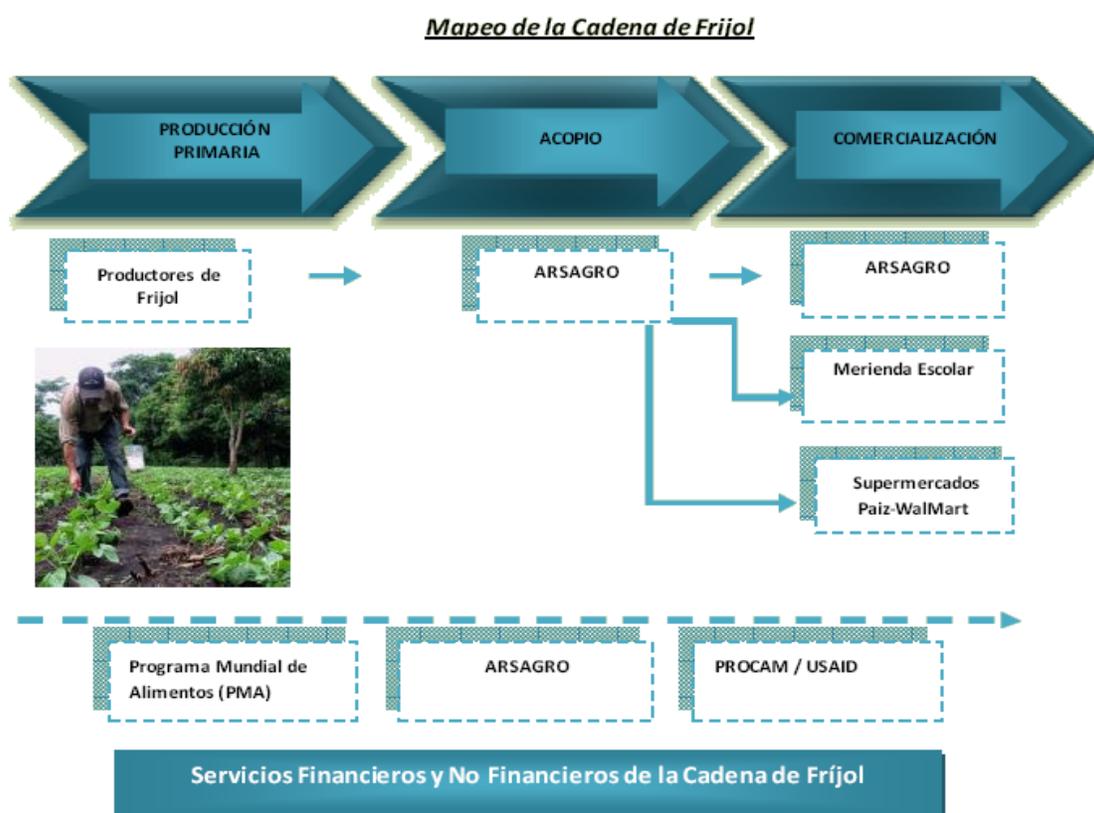


Servicios Financieros y No Financieros de la Cadena Láctea

3.5. Honduras: Cadena Granos Básicos – Frijol Rojo / Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Occidente (ARSAGRO)

En el año 2014, se empieza a desarrollar el trabajo de consultoría de la Red, teniendo como punto de partida la realización del diagnóstico de ARSAGRO y su cartera crediticia. Con los insumos obtenidos en el diagnóstico, la Red generó la política de crédito y un manual de un fondo revolvente.

Este fondo está adecuado a las necesidades y condiciones de comercialización de frijol para darle valor agregado en los pequeños centros de acopio de cada una de las locales operadas por grupos de mujeres, con condiciones de repago, diseñado en base a los ciclos productivos (primera y postrera). Las productoras reciben el fondo revolvente como grupo, para que compren el frijol, realicen el proceso de acopiado y de agregado de valor, lo entreguen a ARSAGRO para ser despachado a los supermercados o para la merienda escolar.



Una acción que han implementado a raíz del diagnóstico, consiste en el financiamiento en insumos. Antes se hacía sólo para capital de trabajo en efectivo. Los productores hacen el retorno del efectivo en especie; en grano. Esta experiencia y alianza con la Red, le ha permitido a ARSAGRO darse a conocer más con otras instituciones, logrando vincularse con otras instituciones para la ejecución de nuevos proyectos. Hoy en día, ejecutan un proyecto con el apoyo del Proyecto Regional para Comercio y Alianzas de Mercado (PROCAM) financiado por USAID en el tema de equipo y maquinaria para maquilar el frijol con valor agregado para la exportación a nivel Centroamericano.

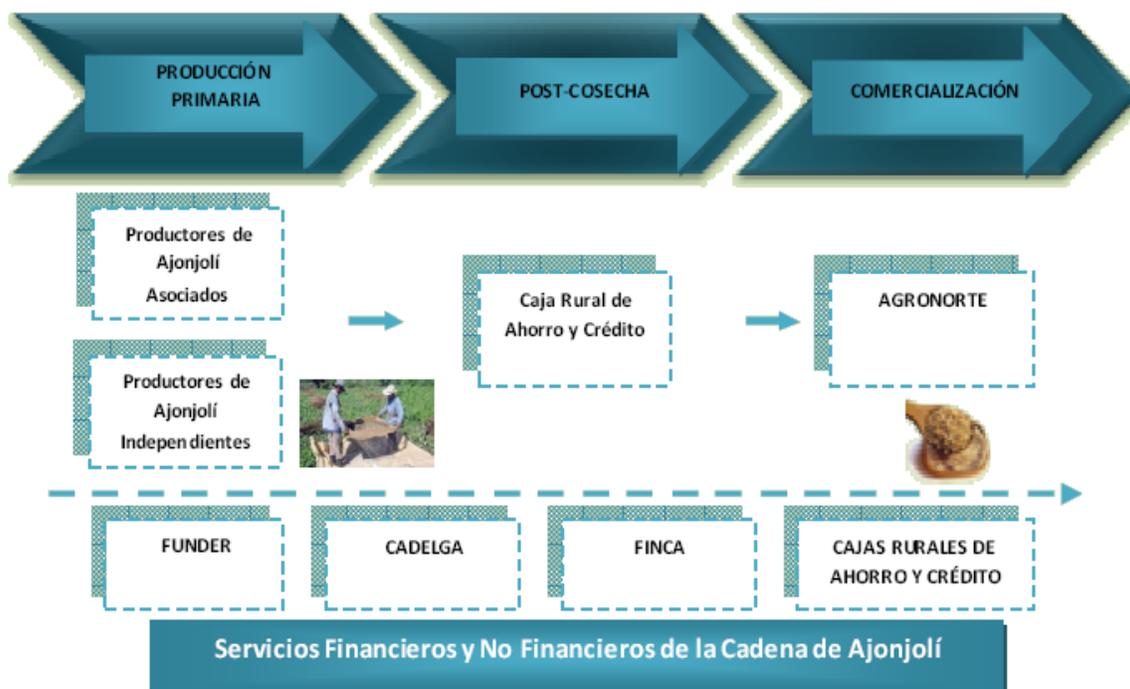
3.6. Honduras: Cadena de Ajonjolí / Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)

Más recientemente, en relación al financiamiento de cadenas de valor, FUNDER tenía un instrumento para financiar la cadena de vegetales pero no así para las otras cadenas, como la de ajonjolí. Por lo que surge la necesidad de hacer un diagnóstico previo a determinar la mejor vía de financiamiento.

A través del diagnóstico se conoció que es aún una cadena muy incipiente, son productores bastante pequeños (alrededor de 300) y el mercado está manejado por un monopolio en el país. Mayormente ubicados en Choluteca, al sur de Honduras. En este caso, el cultivo es bastante bondadoso ya que puede llevarse a buen fin con pocos niveles de agua o lluvia. En esta cadena se requiere un trabajo enfocado en ampliar las condiciones de mercado para lograr su desarrollo incluso a nivel internacional.

Las instituciones que brindan asistencia a la cadena son: FUNDER (quien también brinda financiamiento a través de las Cajas Rurales), CADELGA (Casa del Ganadero, S.A.) quien es el proveedor de insumos (semillas, fertilizantes, etc). Así mismo por su parte FINCA Honduras provee de Insumos (paquete tecnológico) bajo esquema de financiamiento a la Caja Rural de Ahorro y Crédito, paquetes que son adquiridos en CADELGA.

Mapeo de la Cadena de Ajonjolí



3.7. Nicaragua: Cadena de Café y Cacao / Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE)

En el 2012, ante la problemática de la roya enfrentada por los productores de café, FUNDENUSE solicita a la Red KATALYSIS apoyo para la realización de un diagnóstico de la Cadena de Valor de Café, que permita evaluar la gestión del financiamiento de esta cadena, generar recomendaciones e identificar los factores que pueden contribuir al diseño de una estrategia de financiamiento al rubro de café con mitigación del riesgo crediticio.

El trabajo de la Red dio inicio con el levantamiento de información a través de 257 encuestas con prestatarios activos de las principales 7 agencias de la Fundación. La información recopilada fue procesada y analizada, incluyendo además una predicción de las probabilidades de incumplimiento y generando una serie de recomendaciones que incluyó una propuesta de financiamiento de 2do piso.



La investigación de campo de la Microregión de El Cuá, arrojó información muy valiosa en relación al acopiador principal de la cadena también cliente de FUNDENUSE y su relación con los productores. La importancia de conocer su operatividad radicó en un mejor manejo del riesgo crediticio por desvío de recursos y por ende del aseguramiento en la recuperación del crédito al vender en un canal de mercado que opera en condiciones formales.

Sin embargo un problema identificado se observó en el tema de las limitadas garantías que éste puede ofrecer, para lo cual la Fundación debe buscar esquemas alternativos para mantener y desarrollar dicha relación y además extenderla hacia otros eslabones de la cadena de valor.

Los caficultores comercializan su cosecha de café con acopiadores locales que operan como compradores de las compañías exportadores más importantes. El caficultor entrega el café al acopiador en pergamino húmedo.

El acopiador liquida el café al productor en relación al precio que diariamente establece la exportadora. El precio diario de compra, es el precio de café oro en la bolsa de N.Y. al cual se le resta US\$20.00 por deducciones de impuestos al rubro establecidas en la ley nicaragüense. Por otra parte, la Red también realizó 2 diagnósticos vinculados a la cadena del cacao.

El estudio determinó el potencial de la zona, brindando información clave en relación a los productores, áreas de siembra, productividad y relación con los acopiadores de la cadena. Se encontró que las condiciones agroecológicas, de mercado y el impulso que compañías como Ingemann Fine Cocoa dan al rubro de cacao, contribuyen a consolidarlo como una alternativa efectiva de diversificación productiva y económica para los caficultores.

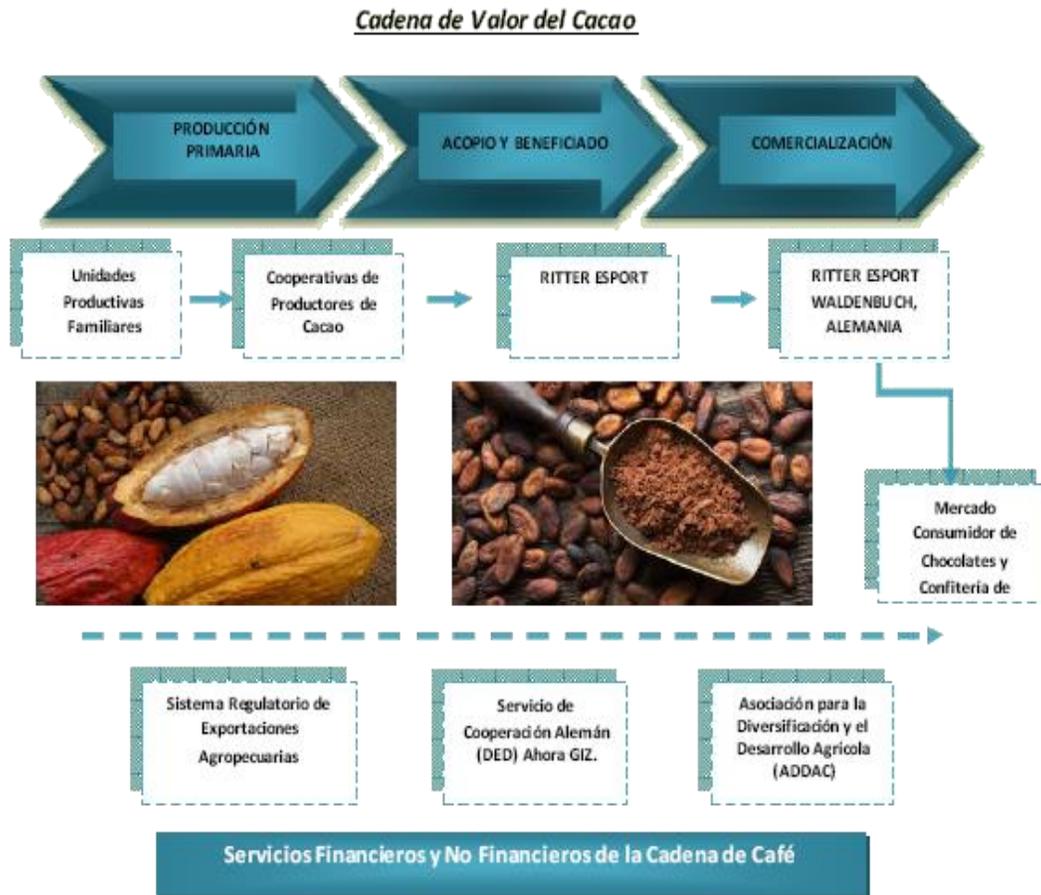
El segundo diagnóstico se realizó para la cadena de valor de cacao liderada por la Empresa RITTER SPORT (RS) en Nicaragua, con el objetivo de establecer la factibilidad y posibles términos del financiamiento por parte de FUNDENUSE a dicha cadena. Este proceso se centró en el eslabón del beneficiado y comercialización e incluyó entrevistas en campo y con personal de RS.

La transnacional cuenta con un centro de acopio donde realiza por ella misma también el proceso de secado y fermentación, llevando un control riguroso de los índices de humedad y tomando muestras del cacao tostado y molido para asegurar la más alta calidad.

La investigación realizada apuntó que desde el 2008, RITTER SPORT ha estado comprando la cosecha de 13 cooperativas cacaoteras, se examinaron y detallaron las cooperativas, ubicación, membresía, y sus flujos de entrega.

En la actualidad, la transnacional provee financiamiento limitado a las cooperativas en la forma de anticipos a corto plazo sobre la cosecha a entregar, a una tasa de 0%. El componente de financiamiento asciende a US\$ 200,000.00.

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS



...Fue con el apoyo de Red KATALYSIS quien nos estuvo guiando para poder construir primero diagnósticos; y después una metodología de trabajo que nos pudiera permitir poder trabajar con los productores...

Denis Alemán, Gerente General, FUNDENUSE

4. Proceso a seguir para el Fortalecimiento técnico, capacitación y acompañamiento de Cadenas de Valor

Como se abordó en el capítulo 1, Introducción Conceptual, la Red KATALYSIS ha desarrollado una metodología de 4 pasos, la cual es la que se implementó para el apoyo de cada una de las cadenas antes descritas. El proceso parte de una fase informativa para la obtención de un diagnóstico que servirá de cómo base una serie de recomendaciones y el diseño de un producto financiero a la medida de las necesidades de las Organizaciones Productivas bajo un proceso altamente participativo, culminando con una fase de monitoreo y evaluación. Para efectos didácticos, se ha ilustrado cada una de las fases del proceso para el caso del fortalecimiento y desarrollo de la [Cadena de Valor Láctea en conjunto con FAMA-OPDF y COAINCRELO en Juticalpa, Olancho](#). Esta experiencia en concreto, es una de las más representativas de la metodología por eso se utilizará como ejemplo. Seguidamente se muestra de manera gráfica y resumida las fases del proceso y las acciones que conlleva cada una. El detalle se encuentra en la sección de Anexos.



5. Lecciones Aprendidas en el abordaje del Concepto de Cadenas de Valor

La **capacitación y sensibilización de las IMF** sobre el enfoque de financiamiento con cadenas de valor, **así como el compromiso** tanto al nivel gerencial como de negocios, es de vital importancia ya que asegura la continuidad y el buen término de los procesos implementados.

El conocimiento financiero por sí sólo no es suficiente para el resultado exitoso de este tipo de iniciativas, **se hace necesario contar con la debida experiencia en el sector agropecuario y rural** ya que esto permite no sólo comprender los aspectos esenciales para asesorar la implementación de la metodología sino que además genera lazos de confianza tanto con los productores como con las IMF.

El financiamiento de cadenas de valor **requiere la existencia de fuertes relaciones de confianza entre los actores de la cadena y los proveedores de servicios financieros**. Cada una de las partes tiene que conocer y comprender a la otra, para ello; se requiere un cambio de mentalidad en las instituciones de microfinanzas y productores; los primeros para comprender en profundidad las realidades de la cadena y el requerimiento de un financiamiento oportuno y flexible; los segundos para entender que la mitigación de riesgos y la capacidad de cubrir los costos de sus servicios son esenciales.

La toma de decisiones de las Organizaciones Asociativas Productoras es regida por una Junta Directiva por lo que suele ser más lenta porque depende de varias personas y de la frecuencia con la que se reúnen, en estos casos el **acompañamiento y seguimiento cercano** contribuyen a que estos tiempos se reduzcan en esos espacios de consulta.

El diseño de un **producto financiero debe responder a necesidades** concretas financieras y de mercado de los actores y colaboradores de la cadena de valor, esto facilita su aceptación y a la vez garantiza que sea destinado para el propósito bajo el cual se otorgó y el pago correspondiente del crédito.

Los servicios financieros en una cadena de valor son indispensables para apoyar el tránsito del producto a lo largo de la misma, desde su producción hasta la comercialización; la carencia de financiamiento no sólo provoca cuellos de botella en el flujo productivo sino que también tiene un alto impacto en el desarrollo económico y social del áreas rurales, donde los índices de pobreza alcanzan los mayores niveles.

La aceptación y buena acogida de propuestas y productos por parte de los sectores organizados; también está relacionada con el nivel de atractivo que posean, haciéndose de vital importancia, la **experiencia para poder hacer negociaciones, el poder de convencimiento de la colectividad y la obtención de fondos cada vez más blandos** para brindar alternativas competitivas que incentiven la producción y las inversiones a largo plazo.

Las IMF que desean aumentar su cobertura y diversificar su riesgo crediticio no deben ignorar la existencia de la alta dependencia de las actividades agropecuarias que existe en las zonas rurales; por lo que; para tener buen suceso se hace necesario atender a dicho mercado con **productos financieros a medida** y no con productos financieros destinados a los rubros urbanos.

El acopiador constituye un filtro bastante efectivo para asegurar el éxito del microcrédito al productor en términos de reducir significativamente el riesgo de desvío del recurso, la realización oportuna de la inversión financiada y la recuperación del crédito, dado que el productor vende en un canal de mercado que opera en condiciones formales.

Si bien bajo esta propuesta, existe un **tramo metodológico de identificación de los escenarios de negocios de las cadenas** a través de las microrregiones para llegar al diagnóstico, donde hay que invertir tiempo y esfuerzo como paso necesario para poder diseñar una intervención de financiamiento, como resultado se obtiene un producto financiero según las necesidades reales lo cual no sólo reduce el nivel del riesgo de pago de crédito sino **que garantiza que este producto resuelva la problemática encontrada.**

Una IMF con estructuras gerenciales y de negocios que cuenten con: **conocimientos del sector rural, apertura al aprendizaje y a la innovación es un factor que facilita los procesos** y el trabajo bajo el enfoque de cadenas de valor.

En la sección de anexos podrá encontrar un apartado de las principales lecciones aprendidas referentes a la experiencia en la Implementación de la Metodología 4 pasos en la Cadena Lechera (FAMA-OPDF-COAINCRELO). Adicionalmente se presentan principales factores de éxito, obstáculos superados, temas y retos pendientes de la cadena láctea antes citada.

6. Contribución del Concepto de Cadena de Valor en los índices de productividad

Aumentar la calidad y la cobertura de servicios financieros del sector rural es uno de los objetivos que pretende la Red y a través de esta innovadora propuesta lo ha venido desarrollando e impulsando a través de las IMFs de la región Centroamericana para que puedan ofrecer mejores servicios financieros adaptados a las necesidades de sus clientes, brindándoles no sólo las herramientas sino la asesoría técnica necesaria para llevarlo a cabo.

Esta guía ha explicado cómo se trabaja con eslabones primarios de producción, transformación y comercialización insertos en un mercado de manera más organizada y ordenada. Seguidamente se citan ejemplos donde puede evidenciarse algunos de los resultados más importantes en este campo tanto cualitativos como cuantitativos.

En la cadena microavícola, se ha mejorado la productividad con el control de enfermedades, la comercialización y el número de las unidades productivas que a la fecha pasaron de 4 a 35 unidades productivas. La expectativa es que para el 2016 el proyecto deje de ser piloto y ya se promoció y difunda de manera más masiva. Adicionalmente se está insertando a la mujer en la economía familiar, desarrollando su autoestima, desempeñando una actividad que no limita sus actividades del hogar ya que la producción de pollos no demanda mucho tiempo (1-2 horas por día). Para la sostenibilidad de la iniciativa, se les otorga educación financiera, se fomenta el ahorro (al menos un 10% de las ganancias) y se pone mucha atención a la colocación del producto en el mercado. Una lección aprendida fue escalonar la producción para colocar el producto de forma permanente y evitar la sobreproducción.

...En la medida que la mujer pueda tener ingresos, le vamos generando cierto grado de independencia, autoestima y se reducen los casos de violencia intrafamiliar...

César Tocón, Gerente General, REFICOM R.L.

En la cadena apícola, a la fecha, los productores han mejorado su capacidad productiva, con un promedio por cosecha de 70 libras por colmena, generándoles alrededor de US\$2,000 dólares anuales de ingreso bruto por concepto de miel para cada productor.

Ahora la FECCEG cuenta con un equipo de procesamiento y homogenización de la miel, es decir, que hace el envasado de los contenedores que los productores envían en canecas o barriles plásticos, luego de evaluar la calidad, en especial el grado de humedad. La miel es vendida tanto al mercado local en tiendas pequeñas y otra parte la exporta. El 90% de los asociados entregan la producción a la Federación, el 10% restante se utiliza para consumo propio.

En la cadena de granos básicos, un resultado importante ha sido la integración de la mujer al proceso productivo. Esto fue posible a través del diseño y operatividad de fondo revolvente para productos específicos de mujeres. A la vez impulsan la empresarialidad de sus socias mediante micro créditos para la creación de pequeños negocios en zonas semiurbanas y contribuir al ingreso familiar.

...Al crear productos financieros y dar facilidades para su acceso, se genera empleo, se mejora la productividad y la seguridad alimentaria...

Denis Irías, Gerente General, ARSAGRO

En la cadena láctea, En términos de productividad, la producción ha crecido en promedio 30-40% ya que los productores cuentan con un lugar seguro para la entrega y venta de la leche. En consecuencia, se requirió la contratación de 5 personas (4 varones y 1 mujer) para la elaboración de los quesos, impactando de manera directa en la generación de empleo (2 permanentes y 3 temporales) en pequeña escala en la Aldea El Bijagual, donde físicamente se encuentra ubicada la planta procesadora de la Cooperativa.

En la cadena de café y cacao, los resultados y logros de esta experiencia son relevantes. En primera instancia han contribuido a que el productor obtenga un mejor precio. Adicionalmente, la IMF ha establecido vínculos con la Organización TECHNOSERVE en el marco del Programa Centroamericano para mejorar el café. 300 productores financiados por FUNDENUSE se encuentran en proceso de capacitación en temas vinculados al café. Así mismo se han creado lazos con la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN) para capacitar a los productores en el tema de riesgos de precios.

...Fue muy importante el tema de poder hacer contratos de triangulación, cuando estamos fuera de las cadenas de valor simplemente hay un contrato entre FUNDENUSE y el cliente; ya con el tema de los diagnósticos se pudo hacer un contrato donde también se involucra a los copiadores, que es lo más importante para un productor poder garantizar su producción; igual como FUNDENUSE poder garantizar el pago del crédito por medio de las casas comerciales; evitamos de que los productores entreguen su café a otras personas y que el dinero sea utilizado para no pagar el crédito...

...Bajo esta metodología hemos podido recuperar el 100% de los créditos otorgados y hemos acercado a los productores a organizaciones especializados en asistencia técnica...

Álvaro Quezada, Gerente de Negocios, FUNDENUSE

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- Al sector organizado hay que llevarle **propuestas y productos que sean altamente atractivos** porque son estructuras que están mejor informadas en relación a la oferta de servicios existente.
- La incorporación del enfoque de cadenas de valor a través de **la metodología de 4 pasos, ha demostrado ser un mecanismo que facilita y promueve la inclusión financiera rural** ya que ha permitido el acceso al financiamiento de productores y productoras excluidos del sistema financiero, partiendo de un trabajo de sensibilización de las IMFs hacia un enfoque financiamiento de Organizaciones Productivas con excelentes resultados.
- La metodología que emplea la Red KATALYSIS para el desarrollo del concepto de cadenas de valor, plantea un **alto componente participativo**, ya que su base parte del conocimiento de las necesidades de los miembros de la cadena, en especial de los productores.
- Se ha evidenciado que el abordaje de Organizaciones Asociativas Productoras en el marco de una cadena de valor **es más efectivo, integral y sostenible que hacerlo de manera individual**, sin embargo en la planificación de la intervención debe considerarse que los procesos para la toma de decisiones toman más tiempo por las instancias que coordinan las mismas.
- **La especialización de la Red KATALYSIS** en la atención al sector rural, ha generado reacciones y lecciones positivas, **buenos resultados, el reconocimiento de las IMFs y de todos los actores involucrados**, así como la **continuidad de más y nuevos trabajos conjuntos**. Así mismo, KATALYSIS ha recibido solicitudes de apoyo por parte de la Financiera FINSOL y el Banco Popular para la preparación y presentación de dos propuestas técnicas en lo relativo a la atención del mercado rural en Honduras.
- Las IMFs requieren **fuentes de fondeo con condiciones más blandas** para ofrecer productos financieros cada vez más atractivos y competitivos orientados al sector agropecuario, en especial a los pequeños productores.

7.2. Recomendaciones

- **Implementar programas de capacitación y asistencia técnica** para incrementar los índices productivos y reproductivos de los productores, reduciendo la estacionalidad de la producción y fomentando la producción permanente de leche de calidad.
- De manera general, ya que las IMFs y más concretamente sus gerencias de negocios son las que lideran con el acompañamiento de la Red el financiamiento bajo el enfoque de cadenas de valor, es altamente recomendable que dichas instituciones tengan un nivel de capacidad interna para poder agilizar ese trabajo; por lo que se sugiere **crear estructuras de servicios de apoyo (asignadas de recursos logísticos y de personal) a las unidades de negocios** que trabajen en forma coordinada y a la par. En la práctica a veces la gerencia de negocios de una IMF puede estar más enfocada en el cumplimiento de las metas y el quehacer mismo del negocio por lo que la unidad técnica orientada a servicios financieros sería un brazo de apoyo para intervenciones de mayor envergadura incluyendo el establecimiento de nuevas alianzas.
- En el caso concreto de la **cadena lechera**, la existencia de monopolios en este rubro, merma la capacidad de negociación de los productores, de producción y de colocación de la leche producida, por lo que se recomienda **seguir apoyando la cadena a nivel del procesador y productor** para promover la utilización de un sistema de compra-venta de leche más transparente, que favorezca al productor primario en la obtención de precios justos y mayor rentabilidad.
- Una recomendación para **FAMA-OPDF** sería motivarla a **que siga innovando en la prestación de productos financieros** para que pueda brindar el servicio de cuenta de cheques, manejar montos más altos y ampliar los servicios a sus clientes actuales y potenciales, ya que tiene demanda. También se le invita a hacer alianzas con otros prestadores de servicios para brindar asistencia técnica a los productores (en sus animales y en la producción de leche), visualizándolo como un valor agregado a su propuesta financiera para hacerla más integral y atractiva.
- Socios de la **COAINCRELO** han manifestado la necesidad de implementar tecnología en sus fincas a través de compra de tractores, mejorar y equipar sus salas de ordeño para lo que **requieren financiamiento de largo plazo**. Se propone explorar estas oportunidades de negocio a fin de buscar mecanismos para poder atenderles apropiadamente.
- Considerando que las OAPs generalmente se manejan a través de un cuadro directivo el cual cambia periódicamente, se sugieren **acercamientos** inmediatamente **después del cambio de estructura directiva** para que la IMF se presente, ponerles al tanto de lo que se ha venido trabajando y que no se pierda la continuidad de los procesos en beneficios de su base gremial.
- Esta metodología de trabajo bajo el enfoque de cadenas, es una oportunidad para contribuir a la inclusión financiera de manera más dinámica y ordenada, atendiendo a segmentos

poblacionales más pobres. También es una nueva forma de entregar los servicios financieros para dar ocupación, empleo y contribuir a mejorar su calidad de vida con nuevos negocios. **Se aconseja a la Red KATALYSIS continuar con estos procesos** ya que hay muchas oportunidades en Honduras y en toda Centroamérica de productos que fortalecer y desarrollar bajo el sistema de cadenas.

- **Los eslabones productivos deben irse adueñando de los otros eslabones de la cadena** porque eso genera sostenibilidad, de esta manera se disminuirán las quejas permanentes del productor sobre la falta de reconocimiento del esfuerzo productivo.
- **Se recomienda seguir impulsando iniciativas que apoyen el empoderamiento y la inclusión de las mujeres en las cadenas de valor en otras cadenas y países**, como se ha hecho en el caso del frijol rojo con valor agregado en Honduras con ARSAGRO y el de la cadena microavícola en Guatemala con REFICOM R.L.

Anexos

1.1. Acrónimos y Siglas

CRELEs	Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche
CRACs	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito
COAINCRELO	Cooperativa Agroindustrial de los CRELEs de Olancho Limitada
CORDAID	Catholic Organization for Relief and Development Aid
CORFINCO	Programa Corporativo de Finanzas Comunitarias
DICTA	Dirección de Ciencia y Tecnología
FAMA	Familia y Medio Ambiente - OPDF
FECCEG	Federación de Café Especial de Guatemala
FUNDENUSE	Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia
FUNDER	Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural
ICCO	Organización Inter-eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo
IMFs	Instituciones Microfinancieras
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OAPs	Organizaciones Asociativas Productoras
OPDF	Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras
Red FASCO	Red Financiera de Asociaciones Comunitarias
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SFR	Servicios Financieros Rurales
SNF	Servicios No Financieros
UPAS	Unidades Productivas
USPFR	Unidad de Servicios y Productos Financieros Rurales
RED KATALYSIS	KATALYSIS Red Microfinanciera de Centroamérica

1.2. Aspectos Metodológicos de esta Sistematización

1.2.1. EL OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN

El objeto de esta sistematización es la experiencia de RED KATALYSIS en el fortalecimiento de cadenas de valor en el marco del Proyecto “Promoting the Inclusion of Rural Finance” con la Institución Microfinanciera FAMA-OPDF y la Organización COAINCRELO en Juticalpa-Olancho Honduras, en el año 2012.

1.2.2. EL EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN

La metodología (4 PASOS) para el desarrollo del concepto de Cadenas de Valor implementada por RED KATALYSIS con la Institución Microfinanciera FAMA-OPDF y la Organización COAINCRELO en Juticalpa Olancho, como **mecanismo** para promover la **inclusión financiera rural**.

1.2.3. OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

- **General:**

Sistematizar la experiencia de la Red KATALYSIS en el abordaje y desarrollo del concepto de cadenas de valor a través de la Metodología 4 pasos, con el fin de impulsar el financiamiento de actividades productivas en el sector rural por parte de intermediarios financieros interesados en atender y promover la inclusión financiera rural con esquemas metodológicos innovadores, eficientes y adecuados.

- **Específicos:**

- ✓ Obtener retroalimentación de actores claves vinculados a las referidas experiencias de fortalecimiento del concepto de cadenas de valor como parte del proceso de calidad, gestión del conocimiento y mejora continua en la implementación de Proyectos que ejecuta la Red.
- ✓ Elaborar un documento técnico sobre el proceso de abordaje e implementación del concepto de cadenas de valor que sirva de insumo metodológico referente para las IMFs e intermediarios financieros alternativos interesados en atender eficientemente el mercado productivo rural.
- ✓ Visibilizar los logros, resultados y lecciones aprendidas en el financiamiento con enfoque en cadenas de valor.

1.2.4. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

El modelo metodológico utilizado para la elaboración de este material es desarrollado por GIZ con adaptaciones de metodología de FIDAMERICA de perspectivas múltiples.

Dicha metodología, parte del eje de sistematización, de los objetivos y los actores (directos e indirectos) involucrados. Se apoya en instrumentos de recopilación de información secundaria y primaria con el fin de hacer una retrospectiva de la situación inicial, proceso de intervención y situación actual de la experiencia, que finalmente permiten extraer aprendizajes y lecciones aprendidas.

El proceso se desarrolló a través de 3 fases:

1. **Planificación, diseño y preparación** del proceso que consiste en la preparación del Plan de Sistematización consensuado con la coordinación del Proyecto, el diseño metodológico del proceso y sus instrumentos clave para la captura de la información.
2. **La Investigación documental** y con actores que incluye el mapeo de la información documental generada en el marco del Proyecto, el mapeo y selección de actores clave así como la visita a la IMF y a la Organización Productiva.
3. **El Análisis y documentación** del caso, que pasa por el ordenamiento y el análisis de la información y la elaboración del documento de sistematización.

Para operativizar este estudio, la consultora coordinó con el Coordinador de la USPFR para establecer el programa de visitas al terreno, concertar las reuniones y acompañar el proceso de entrevistas con los actores seleccionados para el levantamiento de la información.

1.3. Situación Geográfica y Socioeconómica del Departamento de Olancho y del Municipio de Juticalpa, Honduras

El departamento de Olancho está ubicado en la parte nororiental de Honduras. Es el departamento con mayor extensión territorial ya que tiene una superficie de 24.038 km², siendo mayor que las vecinas repúblicas de República de El Salvador y Belice. Cuenta con un total de 23 municipios y 287 aldeas. La población de Olancho es de aproximadamente 537.306 habitantes⁵ (51% mujeres y 49% hombres), siendo 351,402 población rural y 185,904 población urbana. La densidad es de 22,3 habitantes por km².

La geografía de Olancho está compuesta por una serie de sierras montañosas que forman parte de la Cordillera Centroamericana. El departamento también está compuesto de los valles de Guayape, Catacamas, Lepaguare, Agalpa y Patuca bañados por los ríos Guayape, Tinto y Patuca.

En cuanto a su economía, es una zona caracterizada por el cultivo de granos básicos (maíz, frijoles, y arroz), hortalizas (chile, tomate, cebolla, repollo, pepino, ayote, camote, calabacita y pepinillo), frutales (papaya, guayaba, sandía, maracuyá, vegetales (malanga y yuca), café, viveros, pastos y ganadería, siendo nombrada como el granero de Centroamérica y un campo fértil para los agronegocios dados sus regímenes de lluvia, tipo de suelo, disponibilidad de agua y posición geográfica.

⁵ Información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Censo de Población y Vivienda XVII con proyecciones para el 2015.

Las condiciones antes citadas, han dado lugar a que Olancho sea el eje de lo que se denomina Cuenca Lechera en Honduras y es donde se encuentra la mayor concentración de centros recolectores de leche.

Su cabecera departamental es el Municipio de Juticalpa, cuya extensión territorial⁶ es de 2,606.2 km², con 52 aldeas y 447 caseríos y alrededor de 133,000 habitantes⁷ con una distribución de 52% rural y 48% urbana. Se encuentra a una distancia de 173 km de la capital Tegucigalpa.

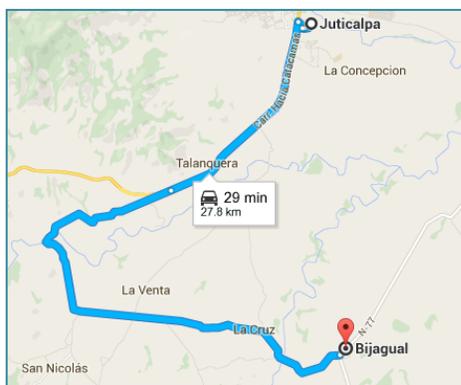


Su hidrografía está conformada por los ríos de Juticalpa que nacen en las montañas que rodean el Valle de Lepaguare, Río Guayape que recorre el área rural y que unido con los ríos Jalan, Telica y Guayambre forman el gran Río Patuca, que es el más grande de Honduras. Las Cuencas hidrográficas más importantes del Municipio son la del río Juticalpa, Candeleros y Olancho.

En la zona los suelos son francos arcillosos aptos para la agricultura y ganadería. El municipio no cuenta con tierras ejidales, pues un 70% es privada y un 30% nacional.

Esta zona se caracteriza por tener un clima semi-húmedo, ya que varía entre cálido en los valles y fresco en las partes altas del territorio con temperaturas entre los 22 y los 34 grados centígrados, observándose claramente dos estaciones: la estación seca entre los meses de enero a mayo, y la lluviosa con mayor precipitación en los meses de septiembre a diciembre.

Juticalpa es una ciudad pujante con una importante economía basada en la agricultura y ganadería ya que posee tierras con excelente calidad. En las partes altas se dedican también a la caficultura.



El acceso es posible por carreteras en regular estado, pavimentadas a nivel principal y de tierra a nivel secundario, las comunicaciones son posibles por telefonía fija y móvil además del internet. La cobertura del servicio de Energía eléctrica es alta.

A 27.8 Km del Municipio de Juticalpa se encuentra la Aldea del Bijagual, ubicado a 1,771 metros de altitud y con una población de alrededor de 3,0008 habitantes se concentra una importante actividad de recolección y procesamiento de leche.

6 Secretaría de Salud del Departamento de Olancho

7 Información Censo 2001, Instituto Nacional de Estadística (INE), proyección SEPLAN 2015.

8 <http://pueblos20.net/honduras/departamento-de-olancho/el-bijagual.html>

1.4. Organizaciones en el Municipio de Juticalpa

Existe presencia de diferentes instituciones, de carácter gubernamental, instituciones financieras, sociales y religiosas. Seguidamente se enumeran las principales organizaciones.

- **INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES:** Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), Instituto Nacional Agrario (INA), Administración Forestal del Estado AFE-COHDEFOR, Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE), Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SANAA), Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), Ministerio Público, Registro Nacional de las Personas, Empresa Nacional de Telecomunicaciones Hondutel, Dirección Regional del Ministerio de Trabajo, Dirección Departamental de Educación, Centro Universitario Regional del Norte (CURNO) y Universidad Pedagógica.
- **INSTITUCIONES FINANCIERAS:**
 - **BANCA COMERCIAL:** Banco DAVIVIENDA, Banco BAC-Credomatic, Banco de Occidente, Banco Atlántida, Banco Ficensa, Banco Ficohsa y Banco Hondureño del Café (BANHCAFE).
 - **BANCA ESTATAL:** Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA).
 - **MICROFINANCIERAS:** FAMA-OPDF, Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario de Honduras (ADICH).
 - **COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Juticalpa Ltda.
 - **FINANCIERAS:** Financiera de Cooperativas Agropecuarias (FINACOP), Financiera FINSOL y Financiera FINCA Honduras.
- **ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS:** Cooperativa Agroindustrial de los CRELEs de Olancho Limitada (COAINCRELO), Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CRELEs)⁹, Asociación de Ganaderos y Agricultores, Cooperativas de Café, Cooperativa Regional de Servicios Ambientales afiliada a la Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales (FEHCAFOR)¹⁰, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito¹¹, Asociación de Productores de Granos de Olancho (APROGRABO), Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho (ASOPRANO), entre otras.
- **ORGANIZACIONES PRIVADAS Y GREMIALES:** Universidad Católica de Honduras, Cámara de Comercio de Juticalpa, Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), Club Rotario y Club de Leones.
- **FUERZAS VIVAS Y OTRAS ORGANIZACIONES:** Policía Preventiva, Cuerpo de Bomberos, Iglesias, Patronatos, Cruz Roja, Hospitales y Centros de Salud.

⁹ En Olancho operan 15 CRELEs que aglutinan 340 productores, de éstos, alrededor de 30% CRELEs se ubican en la zona de Juticalpa y alrededores. Fuente: Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria, SENASA, SAG, 2010.

¹⁰ 51 Cooperativas Agroforestales operan en Olancho, 1 de ellas localizada en Juticalpa. Inventario de Cooperativas Productivas, BCIE.

¹¹ De acuerdo a cifras del Programa Nacional de Desarrollo Rural (PRONADERS) bajo el Programa Nacional de Cajas Rurales operan 258 Cajas Rurales, de las cuales 54 funcionan en el Municipio de Juticalpa.

1.5. Actores de la Experiencia de la Cadena Láctea, Honduras

En la experiencia del desarrollo del concepto de cadenas de valor láctea en Juticalpa, Olancho, actúan 5 instituciones de las cuales a continuación se da una breve descripción para conocer el ámbito de acción de cada una de ellas.

1.5.1. KATALYSIS RED MICROFINANCIERA DE CENTROAMÉRICA – RED KATALYSIS

Es una asociación civil sin fines de lucro, con sede en Tegucigalpa Honduras. Fue constituida el 26 de Abril del 2002 e integra 23 entidades de Microfinanzas de 4 países: Guatemala (4), El Salvador (2), Honduras (10) y Nicaragua (7).

Su principal objetivo es fortalecer a las organizaciones de Microfinanzas afiliadas, del sector urbano y rural, a través de servicios de capacitación innovadores, asesoría empresarial e investigación de calidad, contribuyendo de esta manera al combate de la pobreza, al desarrollo integral, sostenible de las entidades proveedoras de productos y servicios financieros con responsabilidad integridad, solidaridad y transparencia.

En el año 2004 en la ciudad de Managua, la Red formuló e hizo pública una Declaración Institucional en Finanzas Rurales, en la cual ratificó su compromiso de impulsar iniciativas de inclusión financiera en el sector rural, desarrollar servicios financieros para los micro y pequeños empresarios de las áreas rurales; propiciar el diseño e implementación de productos financieros innovadores de tipo crédito y orientado al ahorro así como otros servicios complementarios, que faciliten los procesos de financiamiento requeridos en el sector rural; fortalecer la estructura organizativa al interior de la Red para su especialización en finanzas rurales y promover el desarrollo de eventos o encuentros regionales para este sector.

Aunado a lo anterior, debido a la creciente demanda de servicios y al desarrollo de nuevos proyectos de Cooperación, la Red KATALYSIS crea la Unidad de Servicios Financieros Rurales (USPFR) en 2011. Dicha Unidad coordina e impulsa iniciativas innovadoras que incluyen el abordaje y desarrollo de cadenas de valor para actividades productivas de MIPYMEs del área rural, con el fin de promover su inclusión financiera y una participación más eficiente en el mercado.

La USPFR a lo interno, opera en coordinación con la Unidad de Asistencia Técnica y Capacitación en lo que atañe a procesos de capacitación y eventos relacionados al mercado rural. De manera externa para el desarrollo de los procesos de asistencia al mercado productivo se coordina con la Gerencia General, Gerencia de Negocios y responsables de área de apoyo a gestión de carteras.

La Red, cuenta con alianzas estratégicas sólidas con diversas instituciones dentro de las cuales se pueden mencionar: Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – FOMIN, Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO), Organización Católica CORDAID, Foro Latinoamericano de Finanzas Rurales, (FOROLAC), Red Financiera de Asociaciones Comunitarias (Red FASCO), entre otras.

1.5.2. FAMILIA Y MEDIO AMBIENTE, FAMA-OPDF

FAMA-OPDF, es una organización privada de desarrollo financiera, nace en 1993 en Juticalpa, Olancho, regulada desde el 2005 y está afiliada a la Red KATALYSIS. Brinda crédito a Grupos Solidarios, Bancos Comunes, Personas Individuales y Jurídicas de diversos rubros. Cuenta dentro de sus servicios el financiamiento a productores del sector agropecuario (producto CREDIFINCA) destinado a la compra de insumos, pago de mano de obra y la compra de activos necesarios para la producción. La forma de pago se adecua a la frecuencia y cantidad de los ingresos de la finca y los plazos son establecidos de conformidad al ciclo de producción.

El producto CREDIFINCA fue diseñado mediante una consultoría por parte del Fondo de Desarrollo Local (FDL) de Nicaragua.

1.5.3. COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE LOS CRELEs DE OLANCHO LIMITADA (COAINCRELO)

La cooperativa COAINCRELO es una empresa con una base asociativa con sede en El Bijagal, conformada por 4 centros recolectores y de enfriamiento de leche (CRELEs), que agrupan a 104 productores ganaderos (12 son mujeres y 92 son hombres) de la microrregión de Juticalpa en el departamento de Olancho, Honduras. La escolaridad primaria de los socios de la cooperativa es en un 80% básico, un 10% cuenta con educación media y un 10% con educación universitaria.

La cooperativa COAINCRELO surge como una iniciativa de sus CRELEs con el fin de buscar una solución al problema de inestabilidad en la comercialización de sus flujos de leche con su mayor comprador industrial, en temporadas de alta producción especialmente durante la estación lluviosa, donde esta empresa industrial no adquiere toda la producción y los productores encuentran dificultades para colocar el excedente producido.

¿Qué es un CREL?

El centro recolector y de enfriamiento de leche (CREL) es una organización asociativa de pequeños productores ganaderos en el rubro de la leche, que opera bajo la figura legal de "sociedad colectiva".

En la sociedad colectiva, todos los socios responden en forma solidaria, subsidiaria e ilimitada por las obligaciones que contrae la empresa.

Los CRELEs de la cooperativa COAINCRELO entregan aproximadamente un 60% de lo recolectado¹² al comprador industrial. El otro 40% se encuentra distribuido entre la Planta Procesadora de la Cooperativa (3,000 litros que es la máxima capacidad de procesamiento de la planta), y procesadores artesanales.

La Cooperativa procura mejorar la calidad de la leche proveniente de sus CRELEs, gracias a la incorporación de una prueba denominada Reductasa, así como la producción y comercialización de queso a precios competitivos.

¹² 10,000-12,000 litros diarios, en estación seca (enero a mayo); 20,000 a 25,000 litros diarios en estación lluviosa (junio a diciembre).

1.5.4. CORDAID (CATHOLIC ORGANIZATION FOR RELIEF AND DEVELOPMENT AID)

CORDAID fue fundada por el gobierno de Holanda, a finales de 1999 como fusión de tres organizaciones católicas de desarrollo: MEMISA, MENSEN y NOOD & BILANCE. Cuenta con más de medio millón de donantes de Holanda y la Unión Europea. Las bases de la filosofía social católica, son las principales fuentes de inspiración para su accionar.

Es una de las más grandes organizaciones de desarrollo en el mundo, con una red de más de mil contrapartes en más de cuarenta países a lo largo de África, Asia, América Latina, Europa Central y del Este. Su sede está ubicada en La Haya, Holanda con una fuerza de trabajo de alrededor de 280 empleados.

Enfocada en la erradicación sostenible de la pobreza, a través del patrocinio de organizaciones locales en los países que opera, en áreas como: calidad de la vida, acceso a mercados, salud, paz y seguridad. Anualmente invierte más de 150 millones de euros en iniciativas en los países en vías de desarrollo.

Es en el 2014 cuando CORDAID y la Red KATALYSIS firman un acuerdo de cooperación para apoyar las acciones que la Red en materia de inclusión e innovación financiera, fortalecimiento del concepto de cadenas de valor y fortalecimiento institucional, específicamente para el área rural.

1.5.5. ICCO, ORGANIZACIÓN INTER-ECLESIAÍSTICA PARA LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

ICCO tiene presencia en 44 países de África, Asia y América Latina, su orientación es el trabajo que contribuya a lograr que las personas puedan vivir con dignidad y bienestar, sin pobreza e injusticia.

Lo anterior lo desarrolló bajo tres líneas programáticas a nivel institucional: Desarrollo Económico Justo, Transformación de Conflictos y Democratización, Clima y Bosques (con énfasis en mitigación de los efectos del cambio climático y manejo forestal responsable).

La Cooperación de ICCO con la Red, data desde el 2009 para el desarrollo de varios eventos regionales y proyectos de cooperación y concretamente desde el 2011 con un apoyo más directo al trabajo bajo el enfoque con cadenas de valor.

1.6. El Sector Lechero en Honduras

La producción y el procesamiento de leche son actividades fundamentales para la dinámica agropecuaria nacional, dada la participación de este rubro en el Producto Interno Bruto, su aporte a la generación de empleo y su flexibilidad en sistemas de producción. Honduras en conjunto con Nicaragua y Costa Rica representa el 74% de la producción de la región Centroamericana.

Según datos de la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE), en Honduras existen alrededor de 67,000¹³ productores de leche, de los cuales el 79.5% cuentan con sistemas de producción de

¹³ Situación de la Lechería en América Latina y El Caribe, FEPALE, 2011.

leche de doble propósito. El eslabón productivo del sector lácteo hondureño se caracteriza por concentrarse en fincas pequeñas (46% tiene menos de 5 Hectáreas). El número de empresas de procesamiento artesanal de leche (PAL), a nivel nacional supera las 500 plantas, con el 41.7% de ellas concentradas en Olancho.

El rubro de procesamiento lácteo nacional está compuesto por una gran cantidad de empresas, desde unidades grandes, con cobertura a nivel nacional (circuito industrial), hasta plantas pequeñas (circuito artesanal), que procesan sólo la leche del establecimiento propio (fincas con operaciones de procesamiento). Las plantas industriales de procesamiento lácteo pagan precios más altos que las plantas artesanales, pero sus requisitos son más exigentes en términos de calidad de leche cruda.

El mercado de leche fluida en Honduras ha sido calificado como oligopsónico (pocos compradores), con dos tipos de compradores: el circuito industrial y el circuito artesanal. El circuito industrial colecta alrededor del 35% de la leche producida en el país y el restante 65% es comprado por las plantas artesanales¹⁴.

Existen al menos 9 plantas lácteas de procesamiento industrial a nivel nacional, siendo la más grande Lácteos de Honduras S. A. (LACTHOSA), cuya planta de procesamiento principal está ubicada en San Pedro Sula, Cortés, con Centros de Recolección de Leche en San Juan Pueblo, La Masica (Atlántida), en San Esteban (Olancho) y en Bonito Oriental (Colón).

Posterior al huracán Mitch, la Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos de América (USAID), con el propósito de reactivar el sector lechero desarrolló el proyecto “Iniciativa Empresarial para el Sector Lácteo” ejecutado por la ONG Land O’Lakes Internacional, bajo el cual se organizaron grupos de productores en Sociedades Colectivas que ahora se conocen como Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche o CRELEs.

Los CRELEs, representan un sistema asociativo que generó la apertura comercial de las procesadoras industriales y mejoró las técnicas de producción y manejo de la leche. La existencia de este sistema en la actualidad ha favorecido el desarrollo de iniciativas y estrategias relacionadas con el abordaje de cadenas de valor.

Este sector, sigue siendo uno de los rubros más importantes en términos de seguridad alimentaria y de potencial de desarrollo en el país, a pesar de todos los problemas que enfrenta en términos de productividad, estacionalidad y calidad.

1.7. Antecedentes Históricos del Proceso de Implementación de las Cadenas de Valor (Situación Inicial de la Experiencia FAMA-COAINCRELO).

En 2011, con la Unidad de Servicios y Productos Financieros Rurales (USPFR) en funcionamiento, se efectuaron una serie de capacitaciones en Guatemala, Honduras y Nicaragua, orientadas a introducir el concepto de Cadenas de Valor en las IMF’s afiliadas a la Red.

¹⁴ Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras (SAG).

Concretamente en Honduras, se realizó un taller en la ciudad de Siguatepeque. Dentro de los participantes invitados se encontraba personal de FAMA-OPDF y de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras (SAG). Este último, expuso información concerniente al funcionamiento y operatividad de los CRELEs despertando el interés de la IMF ya que un importante porcentaje de su cartera se encontraba en el sector rural (café, leche y ganado de carne en mayor medida y granos básicos, cultivos orientales, apicultura, piscicultura en menor escala) especialmente en el sector lechero.

A pesar de la existencia de los CRELEs en la zona, los clientes eran atendidos por FAMA-OPDF de manera individual y no se había otorgado ningún crédito a un CREL con anterioridad. El crédito ofertado al sector lechero se trataba como un crédito regular o estándar, no existía un producto especialmente diseñado para dicho sector. Los productores se avocaban a la Institución cuando lo requerían porque la conocían o porque la IMF promocionaba sus servicios y captaba nuevos clientes. En consecuencia, la temática abordada en el taller sobre el enfoque de cadenas de valor despertó el interés en la Microfinanciera.



...En las capacitaciones, las IMFs se interesaban ya que se dieron cuenta que podían integrarse a la cadena brindando sus servicios financieros y que podrían generar más utilidad que al hacerlo de manera individual...

Skarlett Flores, Coordinadora de la Unidad de Asistencia Técnica y Capacitación, Red KATALYSIS

Posteriormente, la Red tuvo acercamiento con la SAG para conocer más los procesos que se habían realizado con los CRELEs en Olancho y se identifica a la COAINCRELO, la cual en ese momento tenía un año de estar operando.

....En sector lechero tiene un potencial altísimo en las zonas que atendemos, especialmente en Olancho que es la cuna de FAMA. En el taller de RED KATALYSIS empezamos a conocer que en el rubro de la cadena de producción de leche no solamente es atender al productor de la leche, conocimos a todos los actores involucrados de manera directa e indirecta, desde el productor hasta el que vende los insumos, medicamentos y semillas. Eso nos abrió el panorama de entender que no se puede atender de manera aislada nada más al productor sin pensar en los demás, no sólo porque le vamos a dar financiamiento sino para analizar también como están los otros actores que participan en la cadena....

...Luego de la capacitación lo hizo muy bien KATALYSIS porque nos dieron seguimiento para los siguientes pasos, eso lo miré interesante porque a veces uno puede ir a eventos o capacitaciones pero no siempre los que organizan lo hacen, a veces sólo se quedan con que dieron el evento y a ver qué impacto tiene....

Milton Paz, Gerente de Negocios, FAMA OPDF

En ese mismo periodo, los CRELEs se encontraban frente a una sobreproducción de leche en la temporada de invierno, COAINCRELO por su parte, no tenía el capital necesario para adquirir la leche a sus CRELEs afiliados había buscado alternativas de financiamiento en la Banca comercial, sin embargo no tuvo respuesta. Con anterioridad se habían financiado con fondos propios pero en muy

pequeña escala y luego esos fondos propios fueron insuficientes para realizar la compra de la leche a los productores.

A través del interés expresado por FAMA-OPDF, se visualizó la factibilidad de llevar a cabo con la asistencia técnica de la Red KATALYSIS un proceso de implementación de la metodología con enfoque de cadenas de valor para atender a los CRELEs de la zona a través de la COAINCRELO, así como la oportunidad de financiar a un mayor número de productores asociados bajo un esquema de financiamiento en función de sus necesidades en lugar de seguir haciéndolo de manera individual y con créditos más pequeños.

1.8. Desarrollo del Proceso de Intervención bajo la Metodología 4 Pasos para el caso de la Cadena Láctea FAMA-COAINCRELO.

1. FASE INFORMATIVA

El primer paso metodológico consiste en obtener información de la Institución Microfinanciera y de la Organización Asociativa Productiva (OAP) de la Cadena de Valor, la cual proviene de dos fuentes: primaria y secundaria. Es en esta fase donde se definen las bases para el desarrollo y financiamiento de la cadena de valor y para ello se hace indispensable el conocimiento de los actores, la descripción y el mapeo de la cadena.

El tiempo que conlleva cada paso del proceso puede variar en función de la cadena productiva en cuestión, por lo que los tiempos mencionados en el documento corresponden a la experiencia con la cadena láctea.

Tanto el personal de FAMA-OPDF como de la Red participaron activamente en esta fase que tomó aproximadamente 6 días efectivos de trabajo.

1.1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

La obtención y recolección de la información se realiza sistemáticamente, siguiendo un proceso ordenado y coherente, que a su vez permite evaluar la confiabilidad y validez tanto del proceso mismo como de la información recolectada.

1.1.1. INFORMACIÓN SECUNDARIA

La información secundaria es aquella que existe de antemano, que ha sido construida por otros y que puede proporcionar información valiosa a un reducido costo. Bajo este contexto, la información secundaria que resulta útil es aquella relacionada a la gobernabilidad administrativa y operativa de la IMF afín al otorgamiento de créditos y de la OAP en relación a su funcionamiento asociativo. Adicionalmente, es importante conocer aspectos vinculados a la operatividad de los eslabones y colaboradores de la cadena.

En el cuadro que se presenta seguidamente se ejemplifica con mayor detalle cada una de las fuentes secundarias que son consultadas.

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

Fuentes de Información Secundaria de la Metodología 4 Pasos			
Temática Relacionada a la Metodología	GOBERNABILIDAD ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	OPERATIVIDAD DE ESLABONES Y COLABORADORES DE LA CADENA DE VALOR	SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA CADENA DE VALOR
Fuentes de Información Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos y de funciones administrativas y operativas. • Certificaciones de procesos operativos y administrativos otorgadas por entes calificados. • Reglamentos internos. • Estatutos de la organización. • Manuales de políticas y procedimientos de crédito. • Reglamento de crédito. • Manuales de políticas y procedimientos de servicios no financieros (comercialización, asistencia técnica, capacitación, entre otros). • Reglamentos de servicios no financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos que describen productivamente la base asociativa (población) que forma parte de los eslabones de la cadena. • Bases de datos que describen y cuantifican los flujos de ingreso y egreso económico que genera el tránsito de los bienes producidos por la cadena en los diferentes eslabones. • Contratos y acuerdos financieros y no financieros entre los eslabones de la cadena. • Contratos y acuerdos financieros y no financieros entre eslabones y colaboradores de la cadena. • Informes técnicos • Protocolos y certificaciones productivas y ambientales • Permisos y certificaciones que les permiten operar legalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros actuales e históricos de los eslabones a financiar de la cadena, auditados y/o refrendados por instancia competente (balance general y estado de resultados, principalmente). • Estados financieros proyectados (flujo de caja, flujo de fondos, balance general, estado de resultados, entre lo principal). • Plan estratégico y plan operativo anual de los eslabones a financiar. • Presupuestos de costos operativos y administrativos de las actividades de los eslabones de la cadena, en relación a los niveles de productividad que observan. • Presupuestos de ingresos operativos de los eslabones de la cadena, en relación a los niveles de productividad que observan.

1.1.2. INFORMACIÓN PRIMARIA

La información primaria es aquella que se recopila específicamente para conocer la problemática de la cadena y la situación de la base productiva. Es información que se obtiene de primera mano mediante el uso de técnicas e instrumentos diseñados con esta finalidad, tales como las entrevistas en profundidad, los grupos focales y encuestas.

Previo a la aplicación en campo de los instrumentos, es altamente recomendable hacer una prueba piloto de los mismos para asegurarse que las preguntas son entendibles y que a través de ellas se va a obtener toda la información necesaria.

Para conseguir la información primaria, la metodología 4 pasos hace uso de 2 métodos. El primero es el grupo focal o entrevista grupal. El **grupo focal** puede estar conformado por representantes de los niveles directivo, gerencial, operativo, administrativo y técnico que acompañan los procesos productivos en los eslabones primarios, de transformación y comercialización.

Para recoger la información, las personas previamente identificadas son convocadas en una fecha y hora específica para discutir y/o comentar un tema central con el apoyo de un moderador. Así mismo, el grupo focal puede ser complementado con una **encuesta** de aplicación individual que permitirá llenar vacíos que pudieron haber quedado en la entrevista grupal. La encuesta recoge información más personalizada que ayudará en la construcción del producto financiero a la medida de las necesidades que son identificadas en esta fase.

El segundo método es el de **entrevistas individuales** a personas claves que conozcan de los intereses (aquellas necesidades que han identificado los actores y colaboradores en relación a mejorar la operatividad y cobertura de sus servicios) y capacidades (aspectos que el diagnosticador de la cadena percibe e identifica en relación a la competencia de los actores y colaboradores en cuanto a asumir y realizar sus responsabilidades operativas en la cadena) que tienen los actores y colaboradores en relación a su funcionamiento.

Operativamente la Red se coordina con el gerente de negocios de la IMF en aspectos relacionados con logística y apoyo de las agencias de la zona, así como de los oficiales de negocios. En el caso de la cadena láctea, primeramente se realizó una visita de campo, para conocer las instalaciones de la COAINCRELO y de sus CRELEs asociados. Se sostuvo la primera reunión con miembros de su junta directiva a modo de entrevista grupal. Esta actividad dio origen a un mayor conocimiento de la realidad de la Cooperativa y la apertura para la realización de las siguientes actividades de recolección de información.



Posteriormente, se aplicaron encuestas a 38 productores pertenecientes a 3 CRELEs: CREL Becerra y Asociados; CREL Rubí Lobo y Asociados; y CREL Carías y asociados.

Todas estas actividades, sirvieron para conocer con más detalle la problemática productiva y financiera pero además fue muy útil para recoger información a ser utilizada en la etapa de financiamiento como ser: montos mínimos y máximos requeridos, plazos posibles de pago, tasas de interés por préstamo, disponibilidad de pago por gastos administrativos, entre otros.



1.1.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información, ésta debe recibir un tratamiento según su fuente a fin de extraer el conocimiento. En el caso de la información de fuentes secundarias, debe ser revisada cuidadosamente. Ello incluye la lectura de los documentos identificados, con el propósito de contar con un panorama referente al ejercicio de las instancias correspondientes en términos de procesos y sus alcances.

La información primaria por su parte, requiere además de la revisión un proceso de procesamiento denominado tabulación. La tabulación es una técnica especial apta para cuantificar y resumir la data y facilitar su uso, lo cual se hace generalmente a través de medios computarizados.

Con el panorama completo de la información secundaria revisada y la información primaria tabulada, se procede al vaciado en una herramienta en Excel denominada “*Guía de levantamiento de información para el financiamiento de Cadenas de Valor*”, que facilitará el análisis. La herramienta cuenta con un instructivo en Word que explica detalladamente su uso y la manera de completar cada uno de sus apartados.

En cuanto al análisis, consiste en obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información, expresando su contenido sin ambigüedades, con el propósito de reducir el volumen de los datos despejando las variables de interés. El uso de la Guía garantiza la obtención de toda la información respecto al funcionamiento y gobernabilidad de los diferentes eslabones de cadena que opera la organización productiva que será atendida, dando paso a la identificación de todos los actores que la conforman, la descripción de las relaciones entre ellos, la representación gráfica de esa descripción y la identificación de áreas de intervención financiera y no financiera.

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

La información recolectada de las 38 encuestas fue tabulada y analizada por CREL para evitar sesgos. A continuación se presentan algunos de los resultados más relevantes que se obtuvieron.

Principales Hallazgos Obtenidos a través de las Encuestas a los CRELEs			
VARIABLE	CREL RUBÍ LOBO Y ASOCIADOS	CREL BECERRA Y ASOCIADOS	CREL CARIAS Y ASOCIADOS
1. Disposición para concretar convenio entre COAINCRELO y FAMA-OPDF	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los encuestados de acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> 69% de los encuestados de acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los encuestados de acuerdo.
2. Monto mínimo de préstamo por asociado	<ul style="list-style-type: none"> 79% de los encuestados consideran un mínimo de Lps.15,000.00¹⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los encuestados que están de acuerdo, consideran un mínimo de Lps.15,000.00 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los encuestados consideran un mínimo de Lps.15,000.00
3. Monto máximo de préstamo por asociado	<ul style="list-style-type: none"> 74% de los encuestados consideran hasta Lps.100,000.00¹⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> 67% de los encuestados que están de acuerdo, consideran hasta Lps.100,00.00 	<ul style="list-style-type: none"> 86% de los encuestados consideran hasta Lps.100,000.00
4. Plazo mínimo de préstamo por asociado	<ul style="list-style-type: none"> 63% de los encuestados consideran un plazo mínimo de 12 meses 	<ul style="list-style-type: none"> 78% de los encuestados que están de acuerdo consideran un plazo mínimo de 12 meses 	<ul style="list-style-type: none"> 86% de los encuestados consideran un plazo mínimo de 12 meses
5. Plazo máximo de préstamo por asociado	<ul style="list-style-type: none"> 58% de los encuestados consideran un plazo máximo de 24-30 meses 	<ul style="list-style-type: none"> 78% de los encuestados que están de acuerdo consideran un plazo máximo de 24-30 meses 	<ul style="list-style-type: none"> 86% de los encuestados consideran un plazo máximo de 24-30 meses
6. Tasa de interés máxima del préstamo	<ul style="list-style-type: none"> 42% de los encuestados están dispuestos a aceptar una tasa entre 20-26% anual y el 58% restante una tasa inferior al 20% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> De los encuestados que están de acuerdo, el 33% se encuentran dispuestos a aceptar una tasa entre 20-26% anual y el 67% restante una tasa inferior al 20% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> 43% de los encuestados están dispuestos a aceptar una tasa entre 20-26% anual y el 57% restante una tasa inferior al 20% anual.
7. Necesidades de Financiamiento en orden de importancia	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de riego para producción de forrajes, siembra de pastos mejorados y compra de equipo e infraestructura alimentación ganado. 	<ul style="list-style-type: none"> Siembra de pastos mejorados, sistema de riego para producción de forrajes, compra de equipo e infraestructura alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> Compra de equipo e infraestructura alimentación, siembra de pastos mejorados, compra de pie de cría.
8. Disposición a constituir ahorro deducible del desembolso del préstamo	<ul style="list-style-type: none"> 74% de los encuestados están dispuestos a constituir hasta un 10% de ahorro sobre el monto del préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> De los encuestados que están de acuerdo con el convenio, 56% están dispuestos a constituir hasta un 10% de ahorro sobre el monto del préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> 71% de los encuestados están dispuestos a constituir hasta un 10% de ahorro sobre el monto del préstamo.
9. Disposición a pagar tasa administrativa	<ul style="list-style-type: none"> 74% de los encuestados están dispuestos a pagar una comisión administrativa que oscile entre un 3% y un 4% del monto del préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> De los encuestados que están de acuerdo con el convenio 56% están dispuestos a pagar una comisión administrativa que oscile entre un 2% y un 3% del monto del préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> 85% de los encuestados están dispuestos a pagar una comisión administrativa que oscile entre un 2% y un 3% del monto del préstamo.
10. Disposición a pagar tasa de asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> 84% están en la disposición de pagar una comisión, a ser deducible del crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> De los productores en acuerdo con el convenio, 44% están en la disposición de pagar una comisión a ser deducible del crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> 57% están en la disposición de pagar una comisión, a ser deducible del crédito.

¹⁵ Equivalentes a US\$769.00 dólares.

¹⁶ Equivalentes a US\$5,128.00 dólares.

1.1.4. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ACTORES Y COLABORADORES

Es de vital importancia identificar los principales actores y colaboradores que constituyen la cadena de valor a financiar y las relaciones que existen entre ellos en los siguientes ámbitos: tránsito de los bienes generados desde la producción hasta llegar al consumidor final, financiamiento, asistencia técnica y capacitación, así como todas las normativas y regulaciones alrededor que influyen específicamente en ese rubro productivo.

Una vez identificados los actores de manera general, se pasa a detallar de manera específica cada uno de ellos, determinando por ejemplo la composición de la Organización Productiva (número de productores, composición por sexo, niveles de producción, existencia de financiamientos, entre otros). En el eslabón de procesamiento es importante conocer las cantidades de procesamiento del producto, frecuencia de compras y entregas, financiamiento disponible, etc.

No menos importante es identificar aquellas instituciones que brindan servicios de apoyo técnico (tipo de servicio, temática, la frecuencia de la asistencia técnica brindada) y servicios financieros. En esta etapa lo que se desea conocer básicamente son las interacciones y la forma en que operan entre sí cada uno de los actores identificados, a lo que se le conoce como un mapeo descriptivo de la cadena, que servirá como insumo para el mapeo de la cadena en su representación gráfica.

A continuación, se presenta el mapeo descriptivo de la cadena láctea para el caso de COAINCRELO, las instituciones de servicios de apoyo y la definición de los actores y colaboradores.

<i>Mapeo Descriptivo de la Cadena Láctea COAINCRELO (Parte 1)</i>		
AMBITO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Operatividad en Cadena Láctea	Caracterización de los Socios	<ul style="list-style-type: none"> • Base asociativa de 4 CRELEs, 104 productores ganaderos de la microrregión de Juticalpa y municipios aledaños en el departamento de Olancho, Honduras. • No de animales: 80% posee hasta 40 cabezas; 10% entre 50 a 100 cabezas; 10% más de 100 cabezas. • Área total: 80% tiene hasta 50 mz. (aprox. 35 has.); 10% entre 50 mz. (35 has.) a 100 mz. (70 has.); 10% más de 100 mz. • Tamaño de las familias propietarias: En promedio 6 miembros por familia.
	Producción	Flujos de recolección de leche de los 4 CRELEs: 10,000-12,000 litros diarios, en estación seca (enero a mayo); 20,000 a 25,000 litros diarios en estación lluviosa (junio a diciembre). COAINCRELO no ha recibido créditos con anterioridad.
	Comercialización	Entrega de 60% a la empresa LACTHOSA; y del excedente correspondiente al 40%, entregan 3,000 litros diarios a la Planta Procesadora de la cooperativa (que coinciden con la máxima capacidad de procesamiento de la planta), y el restante 20% a procesadores artesanales. Los artesanales a su vez venden al mercado local y la empresa LACTHOSA al mercado nacional.

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

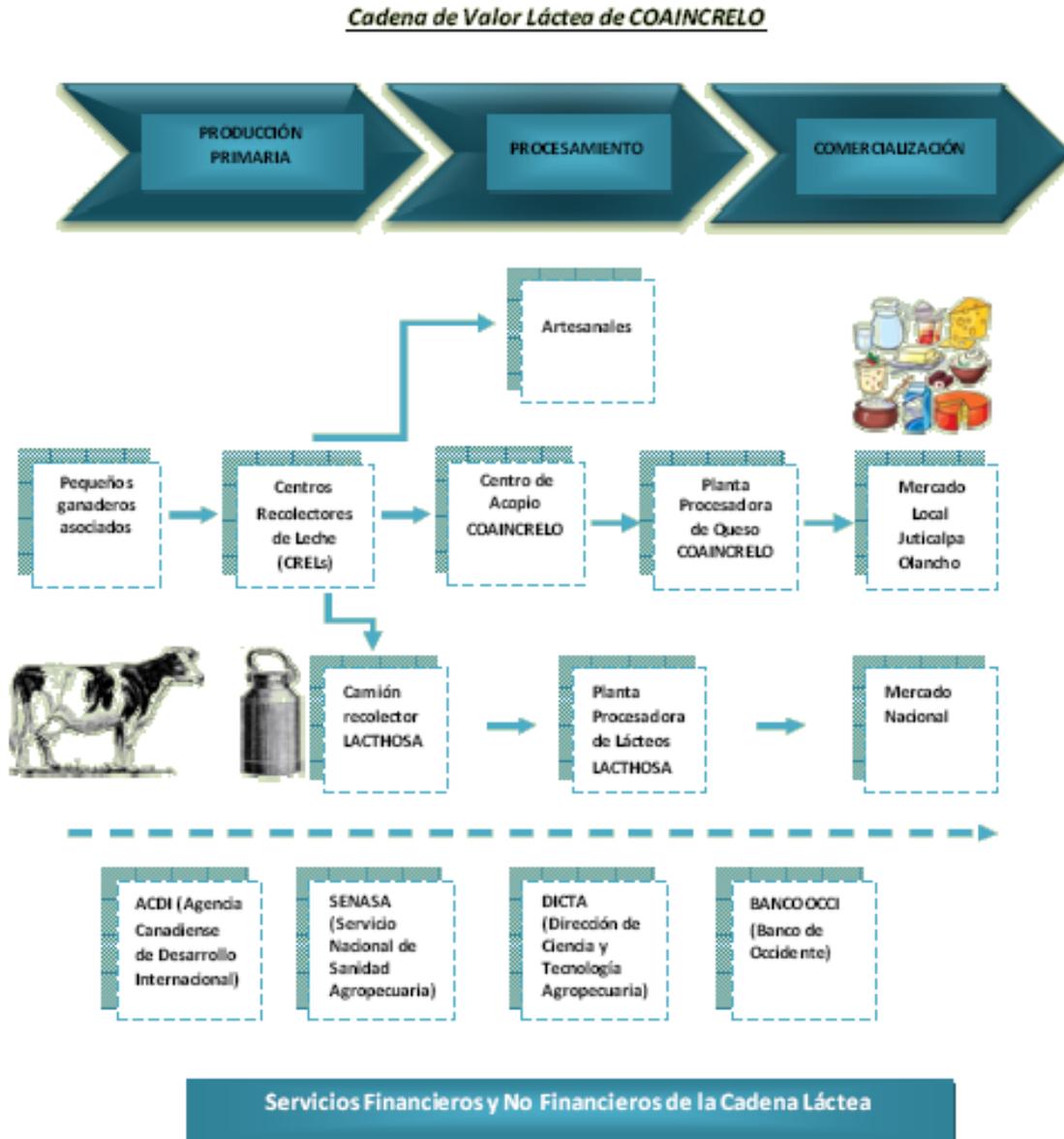
	<p>Servicios de Asistencia Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • DICTA (Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria): brinda servicios de capacitación y asistencia técnica productiva a pequeños ganaderos. • SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria): Ejerce vigilancia epidemiológica de enfermedades exóticas; también regula la sanidad en plantas de procesamiento de productos derivados de la leche. • ACDI (Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional): provee asistencia bilateral alineada directamente con la Estrategia de la Reducción de la Pobreza en Honduras (ERP). En el pasado, por medio del Programa PRO-MESAS, financió los siguientes proyectos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Proyecto de Apoyo al Sub Sector Lácteo de Olancho (PASELO). ○ Mejoramiento de la Calidad en la Cadena de Productos Lácteos Artesanales.
	<p>Servicios Financieros</p>	<p>BANCOOCCI (Banco de Occidente): Es el Banco de mayor referencia y antecedente de financiamiento al sector rural en el país y en la zona. Algunos productores pertenecientes a CRELEs se han financiado a través de esta instancia.</p>
	<p>Leyes y Reglamentos de alcance Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto No. 91-1969: Ley para la Elaboración y Comercialización de los Alimentos Concentrados para Uso Animal. • Decreto No. 31-1992: Ley para la Modernización y el Desarrollo del Sector Agrícola • Decreto No. 104-1993: Ley General del Ambiente. • Decreto No. 12-2000: Ley para el Desarrollo Rural Sostenible. • Decreto No. 157-94: modificado por el Decreto 344-2005: Ley Fito Zoosanitaria. • Decreto No. 41-1989: modificado por el Decreto 24-2008: Ley de Protección al Consumidor. • Acuerdo No. 0094: Reglamento General de Salud Ambiental. • Acuerdo No. 1735-1997: Reglamento de Control y Erradicación de Brucelosis y Tuberculosis Bovina. • Acuerdo No. 1618-1997:, modificado por el Acuerdo No. 1465-1998: Reglamento de Cuarentena Agropecuaria. • Acuerdo No. 656-2001: Reglamento para la Inspección y Certificación Sanitaria de la Leche y los Productos Lácteos.

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

Mapeo Descriptivo de la Cadena Láctea COAINCRELO, Actores y Colaboradores (Parte 2)		
DESCRIPCIÓN	CATEGORIA	INTERACCIONES
Productores	Actor	<ul style="list-style-type: none"> • Proveen la leche a los CRELEs. • Han recibido asistencia técnica de ACDI, SENASA, DICTA. • Han recibido financiamiento de BANCOCCI.
COAINCRELO	Actor	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, compra, acopia y procesa la leche proveniente de los CRELEs asociados. • Precio que paga COAINCRELO al CREL asociado por la leche entregada a la Cooperativa: entre Lps. 8.00 y Lps. 8.30/litro • Vende la leche a LACTHOSA y a los Artesanales. • Procesa leche y la convierte en Queso vendiéndolo al mercado local.
LACTHOSA	Actor	<ul style="list-style-type: none"> • Compra parte de la producción de leche a la COAINCRELO, a través de sus camiones recolectores de leche. La procesa y la vende al mercado nacional como leche pasteurizada y derivados. • El precio que paga LACTHOSA a los CRELEs por la leche enfriada a 4oC es de Lps. 9.53/litro.
Artesanales	Actor	<ul style="list-style-type: none"> • Compra parte de la producción de leche a la COAINCRELO, generalmente la denominada "leche ácida", es decir aquella que no pasa por los controles de LACTHOSA. La procesa y la vende al mercado local mayormente como mantequilla y queso.
ACDI	Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Proveen servicios de asesoría y capacitación a productores.
SENASA	Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza controles de sanidad en fincas de productores, apoyo y asesoría para la producción inocua de queso.
DICTA	Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Proveen servicios de asesoría y capacitación a productores.
BANCOCCI	Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Brindan el servicio de cuenta de ahorro de cheques a la COAINCRELO, pero no financiamiento.

1.1.5. MAPEO DE LA CADENA

El mapeo de la cadena es una representación gráfica del mapeo descriptivo, que ayuda a visualizar de forma rápida las relaciones e interacciones de la cadena productiva en cada uno de sus eslabones.



2. FASE DE DIAGNÓSTICO

Una vez analizada la información tanto primaria como secundaria, y teniendo claridad de actores y colaboradores de la cadena, así como una representación gráfica de la misma, se está listo para proceder a identificar cuáles son los principales problemas a nivel operativo de quienes conforman la cadena de valor y desde ese conocimiento, plantear posibles soluciones a través de un diagnóstico puntual cuyos resultados son socializados posteriormente. Esta fase considera un lapso de tiempo para su concreción de 5 días hábiles efectivos.

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y POSIBLES ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Cuando hablamos de identificación del problema no siempre nos referimos a la identificación de una situación desfavorable o negativa. La identificación de la problemática hace referencia antes que todo a la identificación de un objeto de estudio o interés. Es así como un problema puede surgir de una situación potencial, y verse como una oportunidad.



La identificación de ese problema que puede dar pie a una oportunidad, es una etapa más crucial y compleja, requiriendo altas dosis de conocimiento del sector productivo y de la cadena bajo estudio.

En la cadena láctea se identificó por un lado, un alto potencial organizativo y productivo; y por otro, algunas oportunidades de mejora como ser la baja capacidad de financiamiento de manera individual, pocas opciones de financiamiento al sector en condiciones adecuadas, reducido poder de negociación con los eslabones de procesamiento y comercialización así como necesidades de compra de equipo e infraestructura para alimentación del ganado, siembra de pastos mejorados, y compra de pie de cría.

Se visualizó en ese momento que las condiciones estacionales provocaron además una sobreproducción y por ende una baja en el precio por litro de leche, producción que el comprador principal no podía absorber por lo que la COAINCRELO demandaba una solución que pudiera ofrecer a sus CRELEs socios para que no se vieran afectados con la venta a un menor precio.

Una alternativa para paliar la baja de precios era comprar la sobreproducción a precio regular, procesar la leche convirtiéndola en queso (alrededor de 50,000 libras) y almacenarlo hasta lograr colocarlo a un mejor precio. De esta manera se beneficiaría no sólo al productor sino a la misma Cooperativa con la utilidad de la venta de este derivado y en consecuencia también evitar la retirada de la membresía. Dentro del equipo de la planta de procesamiento, la Cooperativa tenía la capacidad para la producción de queso, pero hasta entonces lo había hecho en pequeña escala bajo las normas de calidad exigidas por el Servicio de Sanidad Agropecuaria de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras (SAG), garantizando de esta forma la inocuidad de los productos generados por la planta.

Se identificó que la demanda de queso era alta y la COAINCRELO podría atender ese mercado y lograr un mejor aprovechamiento de su capacidad instalada (hasta 750 libras de queso diariamente), logrando un precio de venta al consumidor de Lps.36.00 a Lps.37.00¹⁷/libra de queso y percibiendo por litro de leche procesado Lps.10.48¹⁸.

Para efectuar la compra de la leche, la Cooperativa no contaba con el efectivo necesario, por lo que requeriría apoyo financiero para concretar la operación en corto tiempo.

2.2. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DE DIAGNÓSTICO

El diagnóstico corresponde a la redacción del informe que contenga todos los hallazgos identificados y mencionados en los apartados anteriores, profundizar en los mismos y establecer que problemas son causa de otros y cuales consecuencia. Su importancia radica en que permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

3. FASE DE FINANCIAMIENTO

3.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

La estrategia de financiamiento se construye a la medida de la problemática identificada en el diagnóstico, esto quiere decir, que el producto crediticio que forma parte de la estrategia responde a una necesidad real y concreta lo cual garantiza un nivel más elevado de aceptación por parte de la organización productora.

Se trata de una propuesta integral, que contempla no sólo el aspecto del financiamiento sino que busca mejorar la eficiencia productiva y la forma en que el producto transita a lo largo de la cadena. El tiempo de esta fase oscila entre 5-10 días hábiles efectivos.

El conocimiento y la experiencia en el sector financiero y productivo de la cadena es fundamental, por lo que la expertiz de la Red sumado al conocimiento del concepto de cadenas de valor permite que el financiamiento propuesto tenga un riesgo crediticio reducido, ya que la metodología ha considerado variables indispensables que van desde la eficiencia productiva hasta la venta y comercialización lo que asegura el pago y reduce las posibilidades para los productores del incumplimiento crediticio.

La orientación es un “ganar-ganar”, ya que se beneficia la IMF y se beneficia la organización productora.

3.1.1. EL PRODUCTO CREDITICIO

¹⁷ Aproximadamente US\$1.91 por libra de queso.

¹⁸ Aproximadamente US\$0.54 por litro de leche.

Dentro de las consideraciones de diseño de un producto crediticio se encuentran: el destino del crédito, el cliente objetivo, mecanismo decisorio del crédito, eslabón de financiamiento, condiciones (monto, plazo, tasa de interés, mecanismo de repago), tener presente como hilo conductor una tasa consensuada y favorable para ambas partes, facilidades de plazo y periodicidad de pago de acuerdo con el flujo de efectivo del productor evitando el incumplimiento atribuido a esta causa.

Este paso es realizado de manera conjunta entre la Red y la IMF con los insumos del diagnóstico, mismos que se plasman subsiguientemente en una propuesta de convenio que se someterá a socialización previo la aprobación y el desembolso del crédito.

Cabe mencionar que inicialmente y de manera preliminar se había considerado el diseño de un producto financiero para los productores ganaderos otorgado a través del CREL (monto mínimo de Lps.15,000.00 por productor, monto máximo de Lps.100,000.00 por productor) a nivel d finca, sin embargo a causa de los requerimientos financieros de la Cooperativa mencionados en el apartado de identificación del problema, se diseñó un producto para la COAINCRELO en beneficios de los 4 CRELEs, según se detalla a continuación:

3.2. PROPUESTA DE CONVENIO DE FINANCIAMIENTO

Por su parte, la IMF de acuerdo a su reglamento operativo y en su formato específico, plasma las condiciones del crédito y otras que considere pertinentes como una oferta de servicios para la organización productora. Esta propuesta es la que da pié para el inicio de la negociación del crédito y su posterior aprobación.

Producto Financiero para COAINCRELO ofertado por FAMA-OPDF	
CONDICIONES	PARÁMETRO
Objetivo del Producto	Fortalecimiento de la cadena de procesamiento de leche desarrollada por la Cooperativa de Centros Recolectores y de Enfriamiento (CRELEs) COAINCRELO
Sujeto de Potencial Crédito	Cooperativa de Centros Recolectores y de Enfriamiento (CRELEs) COAINCRELO
Monto de Disponibilidad (Lps)	1,000,000.00
Modalidad	Línea de Crédito Revolvente
Entrega	Desembolsos Parciales de acuerdo a la necesidad
Tasa de Interés	24% Anual
Plazo de cada desembolso	24 meses
Forma De Pago	Cuotas mensuales de capital e intereses
Forma de Cálculo de intereses	Sobre saldos insolutos
Seguro de Deuda (Lps)	0.41/Millar, mensual
Comisión Administrativa	2% Sobre el monto desembolsado
Garantía	Primera hipoteca a favor de FAMA-OPDF sobre terreno e instalaciones de la Planta Procesadora de COAINCRELO.
Otros aspectos	Posibilidad de pagos anticipados a los desembolsos del crédito al producirse ventas importantes del queso almacenado.

En el caso de la experiencia que se plantea en este documento, incluyó la siguiente información:

FINANCIAMIENTO A CADENAS DE VALOR,
COMO MECANISMO PARA PROMOVER LA INCLUSION FINANCIERA RURAL.
EXPERIENCIA DE RED KATALYSIS

Condiciones del Convenio de Financiamiento entre FAMA-OPDF y la Cooperativa COAINCRELO	
CONDICIONES	PARÁMETRO
Objetivo del Convenio	Fortalecimiento de la cadena de procesamiento de leche desarrollada por la Cooperativa de Centros Recolectores y de Enfriamiento (CRELEs) COAINCRELO.
Sujeto de Potencial Crédito	Cooperativa de Centros Recolectores y de Enfriamiento (CRELEs) COAINCRELO.
Documentación requerida para el expediente del crédito	Documentación de constitución que avale la personería jurídica, formato de recolección de información mínimo requerido por FAMA-OPDF en solicitudes de crédito agropecuario.
Condiciones del Crédito	Las expuestas en el producto financiero bajo convenio.
Mecanismos de aprobación	Aprobación definitiva por el respectivo Comité de Crédito de FAMA-OPDF.
Forma de Pago	El tesorero de la Cooperativa efectúa los pagos correspondientes de las cuotas mensuales del préstamo.
Seguimiento	A realizarse por FAMA-OPDF en lo relativo a la recuperación de créditos.

3.3. SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA

La metodología de 4 pasos se caracteriza por un alto grado de participación, es por ello que incluye la socialización de los resultados encontrados en la fase informativa de donde se desprende el diseño del producto crediticio.

Este momento del proceso también incluye dar a conocer la propuesta de convenio de financiamiento a suscribir con el objetivo de recibir retroalimentación, aclarar dudas y realizar los ajustes que se estimen necesarios con el afán de satisfacer las necesidades de financiamiento de la organización productiva que lo demanda.

La presentación de los resultados de las encuestas la hizo el Coordinador de la USPFR de la Red, la cual se efectuó en primera instancia con los miembros de la junta directiva de COAINCRELO.



...La socialización no consiste sólo en presentar los resultados, existe toda una discusión, lógica financiera e intercambio de información de aspectos que hay que explicar incluso gráficamente a la gente y eso toma su tiempo...

...Todo este proceso fue fundamental para que se concretara el financiamiento que se dió...

...Imponer recetas no funciona, la estrategia participativa hace que la gente se apropie y aporte, así es más fácil que las cosas se logren...

Luis Gamero, Coordinador de la USPFR, Red KATALYSIS

La Propuesta de Convenio, fue presentada por el Gerente de Negocios de FAMA-OPDF quien explicó en detalle las condiciones del producto financiero.

...La propuesta fue muy bien aterrizada porque surgió del campo...

...En todo este proceso nos salvó la relación con KATALYSIS porque a pesar de que era algo desconocido para FAMA, nunca fuimos solos en las etapas que fueron cruciales (levantamiento de diagnóstico, presentación de resultados, elaboración de la propuesta), siempre andábamos con KATALYSIS, tuvimos acompañamiento completo...

Milton Paz, Gerente de Negocios, FAMA-OPDF

Los directivos de COAINCRELO manifestaron su buena disposición a la suscripción del convenio con FAMA-OPDF, sin embargo, expusieron la necesidad de socializar y discutir la propuesta con su base asociativa (CRELEs), por lo se les brindó acompañamiento para presentar la propuesta en dos asambleas de socios como punto de agenda. Compañía que contribuyó a aclarar las consultas y dudas de los socios en tiempo real agilizando el proceso para llegar a concretar el potencial financiamiento. Es importante apuntar que fue en esta parte del proceso donde se ajustó el producto financiero inicialmente pensado a nivel de fincas a un producto para la Cooperativa COAINCRELO.

3.4. CONCRECIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Luego de un proceso corto de negociación se logró concretar el Convenio de Financiamiento entre FAMA-OPDF y la Cooperativa COAINCRELO.

La Gerencia General y la Junta Directiva de FAMA-OPDF aprobaron la solicitud de línea de crédito revolvente en las condiciones propuestas en el convenio, por un monto total de Lps1,000,000.00¹⁹, sobre el cual se realizaron los siguientes desembolsos: Lps.380,000.00 y Lps.300,000.00 respectivamente²⁰.

.....En ese momento, probamos con otros 2 bancos y el trámite era muy engorroso, pedían muchos requisitos y estábamos con premura, necesitábamos los fondos rápido. Lo bueno es que en FAMA nos atendieron a una velocidad increíble.....

Tomás García, Miembro de la Junta Directiva, COAINCRELO

¹⁹ Equivalente a US\$ USD51,282.00

²⁰ El préstamo se terminó de pagar antes del tiempo estipulado, como se expone en la sección "Situación Actual".

4. FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE LA INICIATIVA DE FINANCIAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR

Incluye los mecanismos a nivel administrativo y operativo para el seguimiento y monitoreo en campo que abarca (situación económica y productiva de las actividades del cliente, situación económica del cliente, mantenimiento y manejo técnico, aspectos que puedan tener incidencia en el pago del crédito, entre otros).



Esta actividad es muy importante ya que asegura el correcto uso y desarrollo de los fines para los cuales se otorgó el crédito de acuerdo al plan de inversión aprobado en la solicitud. Esta etapa se realiza de manera permanente durante el tiempo de vigencia del crédito y hasta su cancelación.

La responsabilidad de su ejecución recae en la IMF que financia a la organización productora.

.....Hay que conocer el flujo de caja de la organización y si están haciendo las provisiones para pagar sus compromisos, para que puedan pagar oportunamente, desde el productor que vende la leche hasta la venta al intermediario, el seguimiento incluye conocer que todos tengan su solvencia para cumplir con los compromisos....

Raúl Sánchez, Gerente General, Red KATALYSIS

1.9. Factores de Éxito para la Implementación de la Metodología 4 pasos en la Cadena Láctea

- Las **capacitaciones iniciales** que KATALYSIS realizó, sirvieron para sensibilizar e interesar a las instituciones en el tema de financiamiento de cadenas de valor.
- La **voluntad de la Gerencia General de FAMA-OPDF y de su equipo técnico** para implementar la metodología con la asesoría de la Red.
- El **conocimiento, la experiencia y el acompañamiento técnico activo de KATALYSIS** a través de la Unidad de Servicios y Productos Financieros Rurales (**USPFR**) en todo el proceso y especialmente en campo fue fundamental para el éxito.
- El **alto componente participativo de la metodología**, que promueve la construcción conjunta con los actores involucrados, hace que las personas sientan que aportan y ello conlleva a que se apropien del proceso.

- El **interés de COAINCRELO, su buena voluntad de cooperar** y de brindar información, su apertura facilitó todo el proceso.
- El **posicionamiento local que tiene FAMA-OPDF, la apertura que brinda**, así como las actividades conjuntas que se realizaron en el marco de la metodología generaron confianza en los productores.
- La **consultoría por parte del Fondo de Desarrollo Local (FDL) de Nicaragua a FAMA-OPDF para diseñar el producto de CREDIFINCA** abrió el camino y permeó previamente a la entidad en relación a temas agropecuarios y rurales.

1.10. Obstáculos Superados de la Experiencia Cadena Láctea

- Dado que el financiamiento a COAINCRELO era el primero que otorgó FAMA- OPDF a una persona jurídica, su **sistema informático** en ese momento le impedía el ingreso de esta figura empresarial, ya que estaba configurado únicamente para personas naturales, ello implicó hacer algunos cambios a nivel del software. De igual manera tocó hacer modificaciones para la apertura de la cuenta de ahorro empresarial, porque se manejaba sólo la figura de ahorro como cuentahabiente personal. Estos ajustes facilitaron posteriormente la atención a otras cooperativas de granos básicos que fueron financiadas.
- Cuadrar los **tiempos entre los diversos actores** para el desarrollo de los grupos focales y demás reuniones no es siempre fácil pero gracias a la anuencia y buena voluntad se lograron los espacios requeridos.
- El **cambio de Junta Directiva de COAINCRELO** que no mostró tanta apertura como la Junta Directiva con la que se había trabajado con anterioridad.

1.11. Retos y Temas Pendientes de la Experiencia Cadena Láctea

- Diseñar mecanismos que ayuden a que los CRELEs tomen las **decisiones de forma más rápida** en pro de atender a las necesidades de sus productores socios.
- **Consolidar las instancias de gobernabilidad** de la Cooperativa a fin de seguir con un alto liderazgo asociativo.
- **Atraer a más productores para que se sumen a los CRELEs** existentes en su zona, ya que al estar organizados pueden mejorar aspectos de producción, tener mayores controles de calidad y de las enfermedades.
- **Atender financieramente a otros actores que participan en la cadena** como ser: procesadores de lácteos y proveedores de insumos.

- **Obtener recursos blandos** para que las IMFs pueden otorgar productos atractivos a los productores, financiar operaciones de más largo plazo y a una menor tasa de interés.
- Incorporar en la cartera de productos de FAMA-OPDF, la **operación de chequeras**, ya que actualmente no están autorizados para brindar este servicio el cual es demandado por clientes, especialmente empresas.
- Apoyar el financiamiento de **créditos orientados a implementar tecnología** en las fincas para mejorar la productividad y la producción.
- La **alta heterogeneidad** de los productores, en cuanto a su formación académica y nivel productivo, requiere la búsqueda de alternativas para ir homogenizando y reduciendo esas brechas a través de asistencia técnica puntual.

1.12. Principales Resultados derivados de Metodología para el Financiamiento de la Cadena Láctea

1. PARA COAINCRELO Y SUS CRELEs ASOCIADOS

En términos de **inclusión financiera**, la COAINCRELO ahora tiene las puertas abiertas en el sistema financiero, a raíz de esta experiencia con FAMA-OPDF quien le brindó su primer crédito como persona jurídica. Dicha experiencia y su buen record de pago, le ha posibilitado acceder a otras instancias bancarias, quienes con anterioridad les exigían una gran cantidad de requisitos.

A raíz de este proceso crediticio, los productores de los CRELEs asociados a la Cooperativa conocen más de cerca a FAMA-OPDF como institución y sus condiciones crediticias, generando **más confianza** y que se operen **nuevos créditos** de manera individual a tasas competitivas en beneficio de sus fincas.

En términos de **productividad**, la producción ha crecido en promedio 30-40% ya que los productores cuentan con un lugar seguro para la entrega y venta de la leche. En consecuencia, se requirió la contratación de 5 personas (4 varones y 1 mujer) para la elaboración de los quesos, impactando de manera directa en la **generación de empleo** (2 permanentes y 3 temporales) en pequeña escala en la Aldea El Bijagual, donde físicamente se encuentra ubicada la planta procesadora de la Cooperativa.

...Fue una experiencia muy buena la que tuvimos, logramos abrir más los ojos, viendo de que tiene muy buenas cualidades el Proyecto, ojalá que siga y que podamos acceder cada vez a fondos más blandos, porque necesitamos tecnificar para ser más eficientes, requerimos asistencia técnica, necesitamos apoyo como sector organizado...

Victor Carías, Miembro de la Junta Directiva, COAINCRELO

2. PARA FAMA-OPDF

La Microfinanciera se ha ido especializando en este tipo de operaciones con sectores organizados, la experiencia con COAINCRELO fue el primer crédito otorgado a una persona jurídica. Bajo esta forma, se logró **diversificar el riesgo** ya que el mismo no recae sobre una sola persona, se colocan mayores cantidades de recursos en una sola operación, en menor tiempo, a menor riesgo y con un menor costo de supervisión en el campo. De igual manera, se han otorgado también nuevos créditos individuales a productores de leche.

Con estos créditos, la **cartera del sector rural se ha ido incrementando**, habiendo una mayor dedicación a este sector.

FAMA-OPDF cuenta ahora, con mayor conocimiento y experiencia de financiamiento con enfoque de cadenas de valor. Posee **nuevas y mejoradas herramientas** de análisis y un proceso bien definido para poder atender a otros CRELEs de la zona como en San Esteban y Bonito Oriental en Olancho; y a futuro a otros corredores ubicados en Danlí, El Paraíso.

...Con KATALYSIS aprendimos como afinar una propuesta, debemos entender que no podemos llegar siempre con lo que ya tenemos diseñado y que vamos a ir a ofrecerlo, nos hicieron reflexionar que tiene que ser algo que hay que tropicalizar y adaptar a la demanda que tenemos....

...Gracias a KATALYSIS contamos con una herramienta que nos permite revisar nuestro producto y en base a ello levantar una propuesta...

...Nos dió mucha confianza la asesoría de KATALYSIS, nos sentimos respaldados por la experiencia que tienen en el sector de las microfinanzas rurales, conocen muy bien a las estructuras organizativas, no es un conocimiento teórico sino que práctico, saben cómo es la gente en el campo...

...Un gran agradecimiento a KATALYSIS y a ICCO que nos visitaron y que ojalá sigan apoyando este tipo de iniciativas...

Milton Paz, Gerente de Negocios, FAMA-OPDF

En términos de **inclusión financiera** se ha permitido el acceso a COINCRELO a financiamiento, pero además este tipo de proyectos abre el potencial de negocios de la IMF para ir más allá de la atención al productor, atendiendo a sus familias a través de cuentas de ahorro y microseguros (pólizas de seguro de accidente y vida).

La experiencia de FAMA-OPDF en este ámbito de cadenas de valor, se presentó en el marco del III Encuentro Centroamericano de Finanzas Rurales denominado: "Nueva Ruralidad Inclusiva, para el Desarrollo Integral Sostenible, Cambio Climático y la Soberanía Alimentaria" en San Salvador, El Salvador, como una **iniciativa pionera e innovadora en la región**, que aún siendo de reciente aplicación en ese momento despertó el interés de los participantes.

La Red y FAMA-OPDF siguen trabajando juntas ahora también en un nuevo proyecto de **innovación financiera** a través del diseño de un producto crediticio para las **Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs)**. El punto de partida ha sido la capacitación a un grupo de 10 CRACs del Departamento de Olancho en Honduras, luego la socialización del producto crediticio desarrollado en diversos municipios de la zona y finalmente su implementación en la Caja Rural de Los Plancitos, Campamento, Olancho.

3. PARA LA RED KATALYSIS

El valor de este trabajo para la RED radica en un trabajo de **diseño de una intervención de financiamiento conjunta, sobre necesidades e intereses** de un sistema asociativo, con componentes de procesamiento y generación de valor agregado para el consumidor final. No fue una simple experiencia de acopio.

Ha logrado **fortalecer las capacidades del personal de la IMF**, lo cual ha tenido y seguirá teniendo un impacto positivo en la colocación de crédito en el sector rural, así como la generación de una capacidad instalada a nivel institucional, con nuevas herramientas y un mejor entendimiento de las problemáticas del sector para brindarles soluciones a la medida de sus necesidades.

La implementación de la metodología ha abierto la **visión del sector microfinanciero sobre el sector productivo agropecuario** con el enfoque de la cadena de valor, para actualizar la forma de abordaje tradicional en la que han venido operando ya sea en forma individual o bajo la estrategia de grupos solidarios.

Se **impulsó un concepto nuevo** dentro del esquema de financiamiento en las áreas rurales, se ha contribuido a ofrecer nuevas alternativas de financiamiento, se desarrollaron nuevos instrumentos para las áreas rurales, se ha incentivado el aprovechamiento de las cadenas de valor que ya existen. Como una capitalización de la experiencia de COAINCRELO se ha continuado trabajando con FAMA-OPDF, para **aplicar la metodología en otras zonas** de Olancho con el fin de financiar otros CRELEs. Esta experiencia abrió las puertas para futuros proyectos y se logró permear todos los niveles de la institución.

A través de este proyecto, la Red **contribuyó a romper el paradigma** relacionado con la percepción de que financiar una cadena de valor puede resultar complejo. Las IMF pueden ver que es una oportunidad factible de explorar y con un alto potencial que contribuye al desarrollo de las zonas rurales más pobres.

Surgieron oportunidades para la Red con **nuevos socios estratégicos** como la Fundación para el Desarrollo Rural (FUNDER) para trabajar con cajas rurales y financiar al sector cacaotero, así como con la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) para difundir la temática de cadenas de valor en eventos de capacitación.

...Me ha agradado como lo hicimos, estuvimos identificando a las entidades, se hizo un diagnóstico participativo que incluía encuestas, un trabajo en conjunto con el equipo de la IMF...

...Esta metodología de 4 pasos constituye una nueva forma de entregar los servicios financieros y contribuir a aumentar la producción, a dar ocupación y empleo a la gente y a la vez contribuir a mejorar su calidad de vida...

Raúl Sánchez, Gerente General, Red KATALYSIS

1.13. Principales Lecciones Aprendidas de la Experiencia en la Implementación de la Metodología 4 pasos en la Cadena Lechera (FAMA-OPDF-COAINCRELO)

La estructuración de **la metodología 4 pasos permite** como parte del proceso **conocer de una manera más cercana al sector productivo** en cuestión (su problemática, oportunidades, requerimientos, etc.) lo que genera confianza en la IMF especialmente cuando es la primera vez que se financia la cadena, como fue el caso de FAMA-OPDF con COAINCRELO.

Los procesos de negociación con organizaciones del sector productivo pueden ser largos en comparación con clientes individuales, por la forma en que están estructurados sus espacios de consulta y la forma en que las decisiones son tomadas; pese a ello existe la **oportunidad de masificar una posible cartera de servicios financieros** en un número reducido de operaciones.

Las Juntas Directivas de las Organizaciones pueden ser muy sensibles a las gestiones de recuperación por lo que las IMFs deben adaptar sus procesos de cobranza a los diversos tipos de clientes entendiendo sus estructuras e instancias consultivas.

La colocación de créditos a OAPs conlleva **menos riesgos y costos operativos** que los créditos que se otorgan de manera individual en vista que requieren menor cantidad de operaciones lo que facilita también el seguimiento en campo y la gestión de cobro.

Una IMF como FAMA-OPDF, con **personal que tiene conocimientos en aspectos organizativos y de rubros productivos en el sector rural** ha sido un factor determinante para que se facilite la aplicación metodológica y además para que se hayan logrado resultados a corto plazo.

La etapa de **investigación de campo** representa un paso determinante para la obtención de insumos que permiten **definir las condiciones de un convenio de financiamiento** que a la vez que atiende una problemática concreta genera una **propuesta beneficiosa para ambas partes**.

La **formación académica y la experiencia en la Coordinación** de la Unidad de Servicios y Productos Financieros Rurales (USPFR) de la Red para el diseño, la implementación y el acompañamiento de la metodología, ha sido identificada por todos los actores sin excepción como **uno de los factores del éxito de esta experiencia**.