

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS
DE DESARROLLO



SISTEMATIZACIÓN

PROCESO DE CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE
PRODUCTORES DE LA CADENA DE MARAÑÓN DE LA ZONA SUR DE
HONDURAS A PARTIR DE LA MEDIACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA DE
DESARROLLO EMPRESARIAL DE OXFAM EN HONDURAS

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS
DE DESARROLLO

PRESENTADA POR
MAURICIO BRAVO DELGADO

ASESOR
MSC. LUIS GERARDO REYES FLORES

CIUDAD UNIVERSITARIA, TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A

MAYO DE 2022

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

Doctor Francisco José Herrera Alvarado
Rector Interino

Máster Belinda Flores de Mendoza
Vice-Rectora Académica

Doctora Jessica Patricia Sánchez Medina
Secretaria General

Máster Leonarda Andino
Directora de Docencia

Doctor Armando Euceda
Director del Sistema de Estudios de Postgrados

Master Carmen Julia Fajardo
Decana Facultad de Ciencias Sociales

Máster María José Irías Escher
Coordinador General de Postgrado Facultad de Ciencias Sociales

Master Blas Barahona
Jefe (A) De La Carrera De Sociología

Master Marta Mazier
**Coordinadora Académica del Postgrado en Cooperación Internacional y Gestión de
Proyectos de Desarrollo**

AGRADECIMIENTOS

Se agradece de manera especial, a Oxfam y las organizaciones prestadoras de servicios por facilitar el acceso a información y trabajo que permitieron la elaboración de esta sistematización.

Y a la master Marta Mazier por compartirme sus conocimientos y apoyo para lograr esta sistematización.

INDICE

1.	Capítulo.....	11
	Objetivos de la Sistematización.....	11
	1.1. Objetivo General	11
	1.2. Objetivos específicos.....	11
2.	Capítulo	11
	Metodología de la Sistematización.....	11
	2.1. Enfoque teórico de la sistematización	12
	2.2. Exponer los mercados potenciales para la cadena de marañón.....	13
	Tabla 1	16
	Propuestas de abordajes metodológicos para sistematizar experiencias	16
	Tabla 2.....	18
	Técnicas Cualitativas para sistematizar experiencias	18
	2.3. Eje de sistematización	19
	Creación de alianzas estratégicas	19
	2.4. Objeto de análisis	19
	2.5. Diseño metodológico.....	19
	2.6. Definición de la población	20
	2.7. Técnicas de recolección de información	20
	Tabla 3.....	21
	Técnicas de recuperación y análisis de la experiencia a sistematizar.....	21
3	Capítulo.....	22
	Contexto Socioeconómico.....	22
	3.1. Contexto socioeconómico de Honduras	22
	3.2. Resiliencia en Honduras.....	24
	3.3. Contexto socioeconómico de la zona sur de Hondura.....	25
	3.4. Características Generales del Municipio de El Triunfo	25
	3.4.1. Principales medios de vida de la localidad.....	29

3.4.2.	Índices de Desarrollo.....	29
3.4.3.	Pobreza del municipio.....	30
3.4.4.	Empleo y Desempleo del Municipio.....	30
3.4.5.	Migración.....	30
3.4.6.	Actividad económica que realizan.....	30
3.5.	Características Generales de Namasigue, Choluteca.....	31
4.	Capítulo.....	34
	Marco Conceptual.....	34
4.1.	Cadenas de Valor.....	34
	Tabla 5.....	36
	Clasificación de necesidades.....	36
4.2.	Alianzas Estratégicas.....	36
4.3.	Qué son las alianzas estratégicas.....	38
4.4.	Importancia de las alianzas estratégicas.....	39
4.5.	Tipos de alianzas estratégicas.....	40
4.6.	Programa de Desarrollo Empresarial.....	41
4.6.1.	Enfoque:.....	41
4.6.2.	Métodos EDP.....	43
5.	Capítulo.....	44
	Caracterización de la Cadena de Marañón de la Zona Sur de Honduras.....	44
	Tabla 6.....	44
	Priorización SAG de Cadenas Agroalimentarias por Región.....	44
	Tabla 7.....	45
	Cadenas priorizadas por programas y proyectos con intervenciones en el Corredor Seco.....	45
5.1.	Caracterización de la cadena de marañón.....	48
	Figura 6.....	49
	Generalidades de los eslabones de la cadena de valor de marañón.....	49
	Tabla 8.....	50
	Características de la cadena de Valor de Marañón.....	50
6.	Capítulo.....	54
	Mapa Y Caracterización De Aliados Potenciales Y Proveedores De Servicios.....	54
6.1.	Entidades gubernamentales.....	54
6.2.	Entidades No Gubernamentales.....	56

6.3.	Financiamiento Rural	56
	Tabla 9.....	57
	Créditos otorgados para el sector agropecuario.....	57
6.4.	Fondo de Inversión del Sector Agroalimentario (FIRSA)	58
	Tabla 10	60
	Cadenas de valor priorizadas por ComRural.	60
6.5.	Principales tendencias del Sector Privado en el Sector Agroalimentario.....	61
6.6.	Principales Tendencias De La Cooperación En El Sector Agroalimentario	63
6.7.	Mapeo de Actores Clave	64
7.	Capítulo	75
	Procesos para la Creación de Alianzas Estratégicas entre Productores y Productoras de la Cadena de Marañón, Programas de Desarrollo de Proveedores y Cooperantes Internacionales.	75
8.	Capítulo.....	80
	Buenas Prácticas.....	80
8.1.	Operatividad del EDP.....	80
8.2.	Cambios de cultura y conducta empresarial.....	80
8.3.	Metodología e instrumentos	81
8.4.	Servicios de desarrollo empresarial.....	82
8.5.	Sostenibilidad.....	82
8.6.	Seguimiento y monitoreo	83
9.	Capítulo.....	84
	Lecciones Aprendidas	84
10.	Capitulo.....	87
11.	Capítulo.....	91
	 ANEXOS No. 1 ENTREVISTA A ORGANIZACIONES CLAVES DE LA COOPERACION Y EMPRESA PRIVADA	96
	ANEXO No. 2 CUESTIONARIO SOBRE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES PROMOVIDAS POR LA COOPERACIÓN	98
	ANEXO No. 3 Informantes Directos	101
	ANEXO No. 4 Informantes indirectos	102

ACRÓNIMOS

	Alianza para el Corredor Seco
ACS	
ADEVAS	Agencia de desarrollo del departamento de Ocotepeque Valle de Sensenti
AMPRO	Asociación de micro empresarios y productores de Occidente
ASOMYPE	Asociación Ocotepecana de la micro y pequeña empresa
ATRIDEST	Asociación del triffinio para el desarrollo sostenible
BANADESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
BANASUPRO	Suplidora Nacional de Productos Básicos
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CCSICA	Comisión de Secretarías del SICA
CDE-MIPYME	Centros de desarrollo empresarial para la micro pequeña y mediana
CENET	Centro Nacional para la Educación y Trabajo
CNBS	Comisión Nacional de Banca y Seguro
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
ComRural	Proyecto Competitividad Rural
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CUROC	Centro regional universitario de Occidente
DRT	Desarrollo Rural Territorial
ECA	Escuelas de Campo de Agricultores
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 – 2030
EDP	Programa de Desarrollo Empresarial, por sus siglas en inglés Enterprise Development Program
EMPRENDESUR	Proyecto de desarrollo rural sostenible para la región del Sur
ERAS	Estrategia Regional Agroambiental y de Salud de Centroamérica 2009-2024
ESCANIFOR	Escuela Nacional de Ciencias Forestales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FHIS	Fondo Hondureño de Inversión Social
FIRSA	Fondo de Inversión del Sector Agroalimentario
FUNDER	Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural
GdH	Gobierno de Honduras
Horizontes del Norte	Proyecto de desarrollo sostenible y competitividad para la región norte
HRPMT	Programa Honduras-Recursos para Mi Tierra
ICF	Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre

IDECOAS	Instituto de Desarrollo Comunitario, agua y saneamiento
IHCAFE	Instituto hondureño del café
IHMA	Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola
INA	Instituto Nacional Agrario
INAM	Instituto Nacional de la Mujer
INFOP	Instituto de Formación Profesional
INVEST-H	Inversión Estratégica de Honduras
MAMUGAH	Mancomunidad de municipios garífunas de Honduras
MANORPA	Mancomunidad de municipios del norte de El Paraiso y Patuca
MAPANCE	Mancomunidad de municipios del Parque Nacional Montaña de Celaque
PACA	Política Agrícola Centroamericana 2008-2017
PACTA	Programa de Acceso a la Tierra
PIPSA	Plan de Inversión de País en el Sector Agroalimentario
POLSAN	Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Centroamérica y República Dominicana 2012-2032
POR-FRUTAS	Política Regional de Desarrollo de La Fruticultura 2011 - 2025
PROLENCA	Proyecto de desarrollo sostenible y competitividad para la región sur-este
PROMEFRUT	Proyecto Mesoamericano de Fruticultura
PRONADERS	Programa Nacional de Desarrollo Rural y Urbano Sostenible
PSDE	Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial
REMEFRUT	Red Mesoamericana de Fruticultura
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SICA	Sistema de Integración Centro Americano
SIMEFRUT	Sistema Regional de Inteligencia de Mercados de Frutas
YEGUARE	Mancomunidad de Yeguaré
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
SWISSCONTACT	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
CONEANFO	Comisión Nacional Para el Desarrollo de la Educación Alternativa No Formal
CDH	Centro de Desarrollo Humano
CADERH	Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos.
FINTRAC	Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada.
CDE-MIPYMES	Centro de Desarrollo Empresarial Para La Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
CEPUDO	Capacitación, Educación, Producción, Unificación, Desarrollo y Organización.
ASONOG	La Asociación de Organismos No Gubernamentales.
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial.
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
PACTA	Programa de Acceso a la Tierra.

Introducción

El Programa de Desarrollo Empresarial (EDP, por sus siglas en inglés) es un programa de alcance global de Oxfam GB, que inició en el 2008 en 19 países con una cartera de 23 proyectos. El programa está vinculado a los objetivos estratégicos globales de Oxfam: 2) justicia de género y 4) sistemas alimentarios sostenibles.

En el año 2021, EDP realizó un taller global y finalizó una evaluación que llevó a la revisión del programa y al diseño de la fase 2, que ha sido aprobado por los líderes de Oxfam y los donantes en el consejo de EDP. En esta nueva fase, el programa se concentrará en menos países, entre los cuales se encuentra Honduras y realizará un número mayor de inversiones.

EDP apunta a: i) incrementar su escala de impacto a través de influenciar políticas a nivel nacional e incrementando las inversiones de otros actores; ii) construir y expandir sus impactos sociales en cuestión de empoderamiento económico de mujeres y campesinos; así como iii) incrementar la tasa de éxito (i.e. empresas alcanzando rentabilidad) y mejorar el costo-eficiencia (i.e. costo de gestión de programa vs. fondos desembolsados a empresas apoyadas).

El objetivo del presente trabajo de graduación es sistematizar la experiencia en el ecosistema de negocios y alianzas estratégicas existente en el sector marañón en la zona sur de Honduras, que servirá de insumos para el diseño de la estrategia y ampliación del Programa EDP y la identificación de oportunidades para influir en políticas focalizadas para generar cambios sistémicos a partir de la experiencia de EDP y OXFAM.

La sistematización busca recoger los retos y desafíos del sector para mejorar y alcanzar un desarrollo sostenible. Uno de los grandes aportes de esta sistematización es dar a conocer las estrategias que han utilizado las organizaciones prestadoras de servicios técnicos y financieras de desarrollo para alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia, sostenibilidad y sustentabilidad. La cadena de marañón, ha resultado ser una experiencia innovadora, generadora de empleo, fuente de negocios, inclusividad social y promoción de procesos equitativos de género.

Esta sistematización, busca generar conocimiento a partir de la práctica, pero además, tiene la intención de motivar para seguir analizando, reflexionando y despertando el interés para promover desde la política pública, la cooperación al desarrollo, sector privado y sociedad civil, la experiencia que trasciende el mercado local al internacional, desde los justos, cortos, alternativos a los sistemas de comercialización convencional; en todo caso, constituyéndose en una fuente sostenible de ingresos, especialmente de las familias pobres que dependen de esta actividad productiva y económica.

1. Capítulo

Objetivos de la Sistematización

1.1. Objetivo General

Sistematización del Proceso de Creación de alianzas estratégicas entre productores de la cadena de marañón de la zona de sur de Honduras a partir de la mediación financiera de Programas de Desarrollo empresarial de Oxfam en Honduras en el Periodo 2007 a 2022.

1.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la cadena de valor de marañón de la zona sur de Honduras, mostrando sus principales procesos, actores y logros.
- Describir los procesos para la creación de alianzas estratégicas entre productores y productoras de la cadena de marañón, los proveedores de servicios de desarrollo empresarial, técnicos y financieros.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que sirvan para la generación de conocimiento y reflexión de este tipo de procesos.

2. Capítulo

Metodología de la Sistematización

Esta sistematización y la metodología basada en el trabajo de Oscar Jara, pretende dar valor a las intervenciones en el territorio a través de un sistema que permita identificar, rescatar, procesar, integrar y visibilizar el valor generado por las contrapartes, empresas, cooperativas y los actores nacionales en la zona sur de Honduras.

2.1. Enfoque teórico de la sistematización

La mayoría de las personas más pobres del mundo viven en zonas rurales remotas y dependen de la agricultura de subsistencia para sobrevivir. A menudo, apenas pueden alimentar a sus familias, y mucho menos ganar un ingreso decente, y tienen poco dinero para pagar los derechos básicos, como la atención médica y la educación.

Como resultado, las comunidades rurales pobres a menudo tienen altas tasas de mortalidad de menores de cinco años, bajos niveles de alfabetización y una alta incidencia de violencia contra mujeres y niñas. Es extremadamente difícil para estas comunidades escapar de la pobreza. Sin capacitación, experiencia y acceso a capital, puede ser imposible que las empresas crezcan; negocios que proporcionarían ingresos estables y un futuro mejor para las familias.

Sin embargo, la mayoría de las inversiones en los países en desarrollo se concentran en ambos extremos de un espectro muy amplio. Muchas organizaciones brindan apoyo a las comunidades durante las primeras etapas de las actividades comerciales, proporcionando a las personas préstamos a muy pequeña escala (micro financiamiento), mientras que otras invierten en empresas que ya han desarrollado la capacidad de exportar. Entre estos dos extremos se encuentra el "medio faltante" para el que casi no hay ayuda disponible. Oxfam en Honduras y el Programa de Desarrollo Empresarial (EDP) adoptan un enfoque innovador para la creación de empresas sostenibles, combinando elementos de capital privado y desarrollo económico rural.

En el año 2013, EDP realizó un taller global y finalizó una evaluación que llevó a la revisión del programa y al diseño de la fase 2, que ha sido aprobado por los líderes de Oxfam y los donantes en el consejo de EDP. En esta nueva fase, el programa se concentrará en menos países, entre los cuales se encuentra Honduras y realizará un número mayor de inversiones.

El programa de Desarrollo Empresarial de Oxfam en Honduras afirma que: (Oxfam, 2007-

2022) apunta a: i) incrementar su escala de impacto a través de influenciar políticas a nivel nacional e incrementando las inversiones de otros actores; ii) construir y expandir sus impactos sociales en cuestión de empoderamiento económico de mujeres y campesinos; así como iii) incrementar la tasa de éxito (i.e. empresas alcanzando rentabilidad) y mejorar el costo-eficiencia (i.e. costo de gestión de programa vs. fondos desembolsados a empresas apoyadas).

Para lograr lo anterior, EDP-Honduras ha desarrollado un modelo para proveer financiación y asistencia técnica a empresas agrícolas en etapa temprana, que les permita convertirse en empresas sostenibles y beneficiar a pequeños productores y productoras; y contribuir a cambios más amplios en el sistema de mercado que propongan políticas más favorables y mayores inversiones, así como la réplica de este tipo de modelos empresariales. EDP se enfoca principalmente en sectores agrícolas, de alimentos y rurales con apertura para analizar también otros sectores.

2.2. Exponer los mercados potenciales para la cadena de marañón.

2.2.1 Proceso metodológico de la sistematización

Para entender que es sistematización se realizó un estudio en la literatura acerca de este concepto, apreciándose que esta categoría proviene de la idea de sistema, de orden o clasificación de diferentes elementos bajo una regla o parámetro similar. Según (Jara, 1998) es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.

(Jara, 1998) la sistematización de experiencias es menos común y más compleja: se trata de ir más allá, se trata de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte.

En la consulta realizada a la literatura especializada se pudo constatar que se ha abordado el concepto sistematización como proceso y resultado, de este se tienen en cuenta diferentes miradas o puntos de vista, así por ejemplo el autor Sergio Martinic, la considera como la construcción ordenada de la experiencia, cuando plantea (Martinic, 2002) que es un proceso de reflexión que comprende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado.

En este sentido, la sistematización representa una articulación entre teoría y práctica por lo que otra mirada al término es plantear que sistematizar implica conceptualizar la práctica, para darle coherencia a todos sus elementos

(Isacc, 2003) refiere que la sistematización es la relación que se establece entonces entre teoría y práctica es dialéctica: mientras que ésta última origina conocimientos que, sistematizados, fecundan la teoría, es esta quien propicia la interpretación, explicación y proyección de la práctica, conformando de esta forma un binomio constantemente atravesado por la crítica y la reflexión.

El aporte de la sistematización según Jara (1998) cumple un rol fundamental y lo manifiesta de la siguiente manera. “La sistematización, como ejercicio riguroso de aprendizaje e interpretación crítica de los procesos vividos, sigue siendo una tarea pendiente y hoy más que nunca puede contribuir de forma decisiva a recrear las prácticas de los movimientos sociales y a renovar la producción teórica de las ciencias sociales, desde la experiencia cotidiana de los pueblos de América Latina, en particular de aquellas comprometidas con procesos de educación y organización popular. (p.18)

De manera que la sistematización de experiencias, aporta un cúmulo de información pertinente y fundamental en la vida de una organización concediéndole su crecimiento en cuanto eficiencia y eficacia; eso significa permitir a optar por nuevos caminos, recuperar procesos vividos y reflexionar.

En otras palabras, la sistematización no solo ayuda a las diferentes empresas u

organizaciones, sino que también a la sociedad y otras organizaciones que deseen replicar la experiencia; de igual forma puede aportar mayor sustento a los debates y a mejoras de políticas públicas y en la toma de decisiones estratégicas que se implementen sobre la gestión y cualquier otro proceso. En el plano de la estructuración e identificación de alianzas técnicas y financieras es un gran recurso porque se tiene una mirada más clara de quienes pueden ser dichas instituciones públicas/privadas que pueden trabajar de manera conjunta.

En síntesis, la sistematización es un proceso de reflexividad crítica e interpretativa de la realidad, se trata de teorizar las prácticas y a la vez de transformar estas mismas desde los espacios y en situaciones más acertadas, siendo así, una herramienta que retroalimenta las intervenciones de los equipos y de la organización, contribuyendo a mejorar las estrategias, enfoques y metodologías.

En el campo de la sistematización de experiencias existe una gran cantidad de enfoques y de propuestas metodológicas que nos orientan en este proceso, se han formulado pautas sobre las habilidades requeridas por cada persona o proceso y el método se selecciona en base a la elección de la experiencia a ser sistematizada.

No existen métodos universales, mucho menos únicos, como tampoco existe un método de sistematización válido para todas las experiencias. Lo que existen son pautas y lineamientos que deben ser adaptados al tipo de experiencia que se desee sistematizar. El método seleccionado debe ser interpretado y modificado en función del producto que queremos alcanzar.

Tabla 1
Propuestas de abordajes metodológicos para sistematizar experiencias

Escuelas	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
CELATS 1985	Recuperación y ordenamiento de la experiencia	Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización	Recuperación de la experiencia desde el objeto	Análisis: operación de las preguntas y recuperación de la información	Síntesis: respuesta a las preguntas.
Taller Permanente CEAAL-PERU (1988)	Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización	diseño del proyecto	Reconstrucción de la experiencia desde el objeto	Análisis: hipótesis explícitas, periodos de la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso	síntesis: respuesta a las preguntas
Escuela para el Desarrollo (1991)	Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos	Descripción de la experiencia a sistematizar	Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico)	Periodos de la experiencia y tipificación de etapas	Análisis y conclusión
ALFORJA – Oscar Jara (1994)	El punto de partida: Haber participado en la experiencia Tener registros de la experiencia	Las preguntas iniciales: ¿Para qué queremos sistematizar? (delimitar el objetivo) ¿Qué experiencias queremos sistematizar? (el objeto) ¿Qué aspectos centrales nos interesa sistematizar? (el eje de sistematización)	Recuperación del proceso vivido: Reconstruir la historia, ordenar y clasificar la información	La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso	Los puntos de llegada: Formular conclusiones y comunicar aprendizajes

Fuente: (FAO, 2004)

Para fines netamente específicos de esta sistematización se presentan tres enfoques:

- **Enfoque centrado en un agente externo;** mediante este enfoque se busca establecer clasificaciones y tipologías para comparar experiencias, desde la contratación o presencia de un agente externo al proyecto, que recupera y ordena las experiencias y los casos, de acuerdo con criterios predefinidos (Centro de Estudios del Tercer Mundo) (FAO, 2004, pág. 11). Es decir que, este enfoque constituye un tipo de sistematización en el cual se recupera y se reconstruye la experiencia desde la actuación de un asesor o grupo externo. Con la finalidad de que el proceso posea mayor objetividad y no se vea comprometido por juicios de sus miembros.
- **Enfoque centrado en un proceso de intervención:** Identificar y caracterizar los tipos de procesos y de relaciones que se generaban a partir de la intervención que se suscitaba entre el profesional responsable del proyecto y el poblador o miembro de la comunidad (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Chile) (FAO, 2004, pág. 11) La recuperación y reconstrucción de la experiencia se realiza con la mediación de las personas que participaron o participan de la práctica, reconocidos como informantes clave.
- **Enfoque centrado en un proceso de intervención participativa:** este enfoque no representa solamente la recuperación de la experiencia vivida, sino que también un análisis del proceso, esto mediante la producción de conocimiento basada en la recuperación y comunicación de experiencias vividas, con la participación de todos los actores sociales (Grupo Alforja-Centroamérica) (FAO, 2004, pág. 11) A diferencia de las anteriores este tipo de sistematización involucra en el proceso de sistematización a quienes vivenciaron la práctica, no solo como informantes clave, sino como actores que reflexionan en relación con su práctica y proponen nuevos cursos de acción. Se les reconoce como protagonistas.

Tabla 2
Técnicas Cualitativas para sistematizar experiencias

Técnica	Alcance
Observación externa o no participante	El observador participa de manera pasiva, toma distancia del grupo. Para la recopilación de los datos puede acudir a fuentes documentales u otras fuentes donde no participa en la obtención de éstos
Observación interna o participante	El observador participa en la vida del grupo que estudia, establece un contacto directo y estrecho con sus miembros. Llega a comprender y explicar la experiencia desde sus propias reacciones, intenciones y motivos con los demás.
Historias de vida	Permiten obtener un retrato completo de los hechos que secuencian la vida de las personas con el fin de obtener un perfil de las mismas a lo largo del tiempo. La persona historiada forma parte del grupo y ha tenido una representación significativa en el desarrollo de la experiencia, a través del tiempo.
Entrevista a profundidad	Esta técnica permite que el entrevistado, con base en un tema o en el eje central de la sistematización, exprese sus vivencias, todos sus sentimientos y pensamientos de una forma libre, espontánea y de manera conversacional. Se basa en la interacción entrevistador entrevistado y puede llevarse a cabo con grupos focales o con varios informantes directos de la experiencia
Anecdotario incidente crítico	o Se trata de describir episodios o anécdotas significativas vinculadas con la experiencia, expresadas en la conducta y participación del grupo o sus miembros. La idea del anecdotario Es registrar lo que se ve u oye, sin enunciados interpretativos.
Muestras de tiempo	Es un procedimiento descriptivo que fija la atención en aspectos ocurridos en determinados intervalos de tiempo. Puede representarse gráficamente a través de una línea del tiempo.
Representaciones graficas	Las formas de representación pueden ser descriptivas (diagramas de contexto) o explicativas (diagramas de dispersión, Esquema de flujo, diagrama causa-efecto).
Presentación de matices	de Intentan resumir los datos obtenidos. Se usan para presentar un análisis sintáctico de un episodio, situación o fenómeno observado. Igualmente sirven para poner al relieve los efectos o resultados de la experiencia y facilitan el ordenamiento de la información.
Cuestionario	Es una serie de preguntas que buscan recopilar información por medio de respuestas precisas.

Fuente: (FAO, 2004)

2.3. Eje de sistematización

Creación de alianzas estratégicas

2.4. Objeto de análisis

Instituciones prestadoras de servicios técnicos y financieros.

2.5. Diseño metodológico.

La metodología es una de los aspectos que permite operativizar los objetivos trazados; es en ella donde se define las técnicas de recolección de información, el método y enfoque a utilizar para realizar, ordenar, reconstruir y analizar la experiencia de estudio. La misma metodología da las pautas que busca interrelacionar los factores que han intervenido, sus razones y el por qué lo han hecho de ese modo.

En síntesis, la estrategia metodológica implica un enfoque cualitativo exploratorio que permita identificar una ruta crítica del proceso de gestión social y financiera de las organizaciones. A la vez, este abordaje nos permitirá según la Red Alforja, liderada por Oscar Jara (1994) recuperar las experiencias, ordenarlas, clasificar reflexionar sobre las mismas a la luz de las teorías para llegar a redactar un documento que deleve las buenas prácticas y que los errores sirvan de aprendizajes. (Citado por Izaguirre, Urrutia y otros, 2004. P 34).

Dicho esto se plantea, un enfoque centrado en un proceso de intervención participativa, esta metodología está comprendida en cinco tiempos:

1. Punto de partida ¿qué se quiere recuperar?
2. Preguntas iniciales
3. Recuperación del proceso vivido (procedimientos establecidos)

4. Reflexión de fondo (hallazgos)
5. Puntos de llegada (aciertos y desaciertos)

2.6. Definición de la población

Para la selección de las organizaciones tanto públicas como privadas relacionadas en temas de asistencia técnica y acompañamiento financiero se tuvo en consideración los siguientes criterios:

- Que sean organizaciones sólidas en el ámbito técnico-agrícola, gestión social y gestión financiera con al menos tres años de trayectoria.
- Que tenga un reconocimiento nacional por su trabajo.
- Con experiencia en la elaboración y ejecución de planes de negocio con enfoque agrícola y financiero.
- Que trabajen con fondos de cooperación al desarrollo.

Con el enfoque, se buscó la producción de conocimiento basada en la recuperación y comunicación de experiencias vividas, con la participación de todos los actores. Así mismo, la sistematización es de carácter retrospectiva. Se realiza una vez finalizada la experiencia y se reconstruye su ruta “hacia atrás”, para identificar las lecciones aprendidas, reconocer los aciertos y los errores. Es post facto con el fin de reconstruir la experiencia y replicarla en mejores condiciones.

2.7. Técnicas de recolección de información

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes, pero dada la situación de la pandemia ha sido difícil hacer uso de las técnicas tal como se plantean por la situación de bioseguridad.

Tabla 3
Técnicas de recuperación y análisis de la experiencia a sistematizar.

Tipo	Descripción
Análisis de fuentes secundarias	Revisión de informes, reportes, estudios que dan cuenta de la experiencia, desde los actores institucionales y organizaciones productoras.
Entrevista a profundidad	Esta técnica permite que el entrevistado, con base en un tema o en el eje central de la sistematización, exprese sus vivencias, todos sus sentimientos y pensamientos de una forma libre, espontánea y de manera conversacional. Se basa en la interacción entrevistador entrevistado y puede llevarse a cabo con grupos focales o con varios informantes directos de la experiencia
Anecdótico o incidente crítico	Se trata de describir episodios o anécdotas significativas vinculadas con la experiencia, expresadas en la conducta y participación del grupo o sus miembros.
Cuestionarios	Se trata de una serie de preguntas concretas que requieren respuestas precisas

Fuente: (FAO, 2004)

El trabajo busca recuperar la experiencia de la prestación de servicios técnicos y financieros de diferentes organizaciones gubernamentales y no Gubernamentales, a la vez explorar las diferentes alternativas de alianzas entre productores de marañón y dichas organizaciones. Como resultado y en base al eje de sistematización se buscó recolectar la información de fuentes primarias, a través de la realización de entrevistas de manera presencial.

Según el Eje de sistematización: **“Creación de alianzas estratégicas”** se enfatizó en lo siguiente:

- En el caso de las ONGD’s fue posible establecer en todas entrevistas a profundidad.
- En el caso de organizaciones gubernamentales se logró entablar conversaciones con las líneas de mando que Oxfam ha venido desarrollando durante todos los años de

implementación.

3 Capítulo

Contexto Socioeconómico

3.1. Contexto socioeconómico de Honduras

(Honduras G. d., 2010) En el 2010, el Gobierno de Honduras aprobó un plan para el desarrollo social, político y económico, la "Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022", como un marco orientador del proceso de planificación del desarrollo en el largo plazo. Dicho plan identifica seis regiones de desarrollo y 16 sub- regiones de acuerdo a las principales cuencas hidrográficas.

La mayoría de las tierras agrícolas en Honduras se utiliza en la agricultura a pequeña escala o la cría de animales. Sin embargo, el 80% de la tierra en Honduras es montañoso, y para los pequeños agricultores históricamente han sido empujados hacia las zonas de ladera (a menudo más apropiado para la silvicultura que la agricultura).

(Electoral, 2013-2050) La población en el 2021 es de 9, 450,711, de los cuales el 49.24% son hombres y el 50.76% son mujeres. La población con más de 65 años representa el 7.5% y los menores de 14 años el 61.4%, lo cual arroja una tasa de dependencia de 69%. Del total de población, el 53.11% radica en zona urbana, mientras que el 46.89% en zona rural. La esperanza de vida al nacer estimada para el mismo año, es de 74.6 años (78.3 para las mujeres y 71.1 para los hombres) y la mortalidad infantil es de 22% (25.9% hombres y 18% mujeres). El sector agrícola emplea el 35.8 por ciento de los ocupados del país.

(Genero, 2021) En 2021, Honduras contaba con 2, 295,812 hogares y 9, 450,711 personas (4.6 personas por hogar). El Índice de Desigualdad de Género para el año 2021 fue de 0.479, mostrando desigualdades en mortalidad materna, embarazo en adolescente, poco empoderamiento de las mujeres y reducido acceso al trabajo remunerado.

(Honduras G. d., Plan Estratégico del Gobierno 2018-2022, 2021) Durante el período 2018-2022, la economía nacional se desarrolló en un contexto internacional desfavorable, dado el debilitamiento global de la actividad económica, la crisis en Europa, los problemas fiscales en los Estados Unidos, la volatilidad de los precios del petróleo y la pandemia causada por el COVID 19. A pesar de ello, durante este periodo la actividad económica nacional creció a una tasa promedio de 0.8% anual. Sin embargo, en el año 2021 la economía hondureña se contrajo en comparación con el promedio del periodo antes mencionado (2018- 2022), con un decrecimiento de 2.6%.

El Banco Central de Honduras afirma que: (Honduras B. C., 2021) los principales aspectos que caracterizan el desempeño de la economía en 2021, son los siguientes:

Disminución en la oferta de 0.8%, debido a la caída de 1.8% en la oferta externa (importaciones). Causada por la pandemia y la cuarentena obligatoria.

La agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca disminuyeron en 4.0% (9.9% en 2018), evidenciando una desaceleración explicada por los efectos de la “roya” en el cultivo del café, sumado a ello, la disminución en su precio internacional que desincentivó en parte las labores de producción en las fincas. Causado por la pandemia y sus medidas.

La demanda agregada creció en apenas 0.8% debido a: el gasto del consumo final presentó un alza inferior al registrado a finales del 2018; la inversión interna bruta mostró una variación negativa de 6.2% (3.4% en 2018); la variación interanual de la demanda externa fue de 0.9% (5.8% en 2018), determinada en mayor medida por la disminución en los volúmenes exportados de café.

El comportamiento del ahorro nacional bruto fue similar al del año anterior, con una variación de -2.3%. El ahorro nacional cubrió 62.4% del total de la inversión nacional, y el restante 37.6% fue financiado con inversión extranjera directa y créditos externos.

En 2021, el crecimiento del PIB se situó en el 3.1%. La agricultura representa el 13.8%

del PIB y se caracterizó por una baja productividad, la industria el 19.2% y los servicios un 66.6%. La mayor parte de la actividad industrial corresponde a la actividad maquiladora (de transformación) y dentro de ésta a la actividad textil (un 79%) y la producción de partes de automóviles (11%).

El Instituto Nacional Electoral afirma que: (Electoral, 2013-2050) Con base en un total de 2, 295,812 hogares existentes en el país para mayo de 2021 el ingreso per cápita a nivel nacional, es de 2,659 Lempiras por mes, con un promedio de 6.7 años de estudio para el jefe del hogar. Debe notarse que, en el área urbana, el ingreso percibido es dos veces mayor que en el área rural (3, 654 y 1, 699 Lempiras al mes respectivamente). Esta diferencia está altamente correlacionada con los años de estudio promedio del jefe de hogar, 8.1 en el área urbana y 5.0 en el área rural.

3.2. Resiliencia en Honduras

(Hyogo, 2005) Aumento de la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres, fue aprobado por los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2005, y desde entonces ha servido de guía para las políticas nacionales y las organizaciones internacionales en sus esfuerzos por reducir sustancialmente las pérdidas ocasionadas por las amenazas asociadas a los eventos naturales. Este marco de acción hace un llamado a los gobiernos, la sociedad civil, representantes del ámbito académico, organizaciones de voluntarios y sector privado para que aúnen esfuerzos en este sentido. Promueve la descentralización de la autoridad y de los recursos para impulsar la reducción del riesgo de desastres a nivel local.

Su objetivo general era aumentar la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres al lograr para el año 2015, una reducción considerable de las pérdidas que ocasionan desastres, tanto en términos de vidas humanas como en cuanto a los bienes sociales, económicos y ambientales de las comunidades y los países.

Según el acuerdo de Hyogo: (Hyogo, 2005) ofrece cinco áreas prioritarias para la toma de acciones El resultado que pretendía alcanzar el MAH es reducir significativamente las pérdidas

causadas por los desastres, en términos de vidas y bienes sociales, económicos y ambientales en las comunidades y países. Las cinco prioridades del MAH y en las que se basa en el plan de gobierno que contempla los periodos 2018- 2022 son:

- Desarrollar capacidad institucional: Garantizar que la reducción del riesgo de desastres sea una prioridad nacional y local que cuenta con una sólida base institucional para su aplicación.
- Conocer sus riesgos: Identificar, evaluar y monitorear los riesgos de desastre y mejorar los sistemas de alerta temprana.
- Incentivar la comprensión y la concientización pública: Haciendo uso del conocimiento, la innovación y la educación, incentivar una cultura de seguridad y resiliencia en todos los niveles.
- Reducir el riesgo: Reducir los factores básicos de riesgo a través de medidas de planificación territorial, ambiental, social y económica.
- Prepararse y estar listo para actuar: Fortalecer la preparación en caso de desastre para asegurar una respuesta eficaz en todos los niveles.

3.3. Contexto socioeconómico de la zona sur de Honduras

La caracterización de la zona sur de Honduras se centra en dos zonas específicas, Namasugue y el Triunfo debido a que corresponden al área de estudio establecida, partiendo del mapeo de cadenas productivas realizado por la SAG la mayor concentración de producción de marañón de la región.

3.4. Características Generales del Municipio de El Triunfo

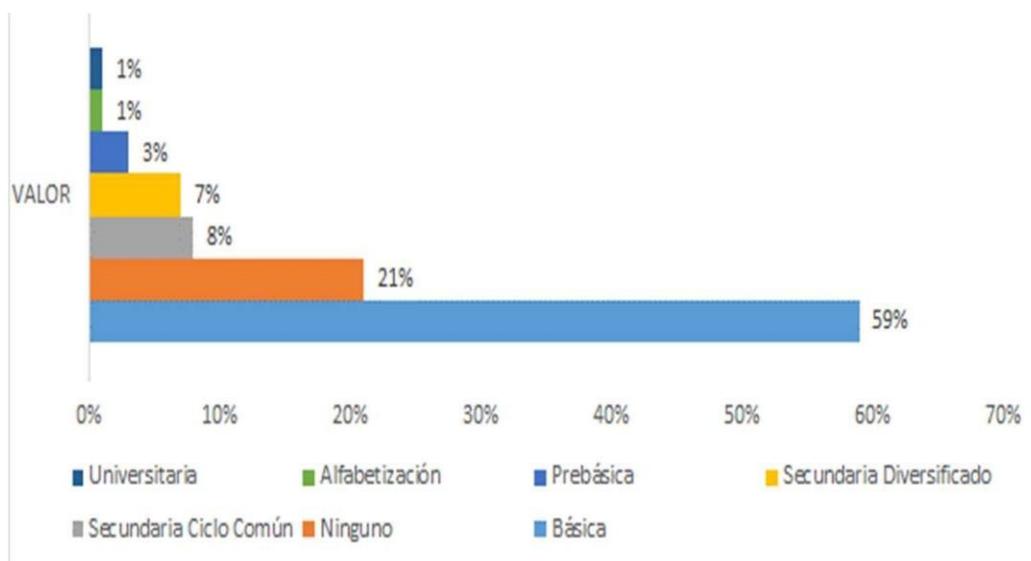
El municipio de El Triunfo es uno de los 45 municipios que conforman la Región del Golfo de Fonseca, está ubicado al sureste del departamento de Choluteca y es fronterizo con el país de

Nicaragua, con el que se comunica por diversos caminos vecinales y controla el tránsito de personas, relaciones de comercio y otras, en el puesto aduanero de Guasaule. (IIES, UNAH, 2021).

egún datos estadísticos algunas características sociales, a nivel municipal destacados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), reflejan lo siguiente:

- En cuanto al nivel educativo, en el municipio de El Triunfo la educación básica es del 59%, mientras que la educación media alcanza el 15%, incluyendo secundaria ciclo común con un 8% y diversificada el 7%. El nivel educativo universitario representa apenas el 1% de su población.

Figura 1
Nivel Educativo en el municipio El Triunfo

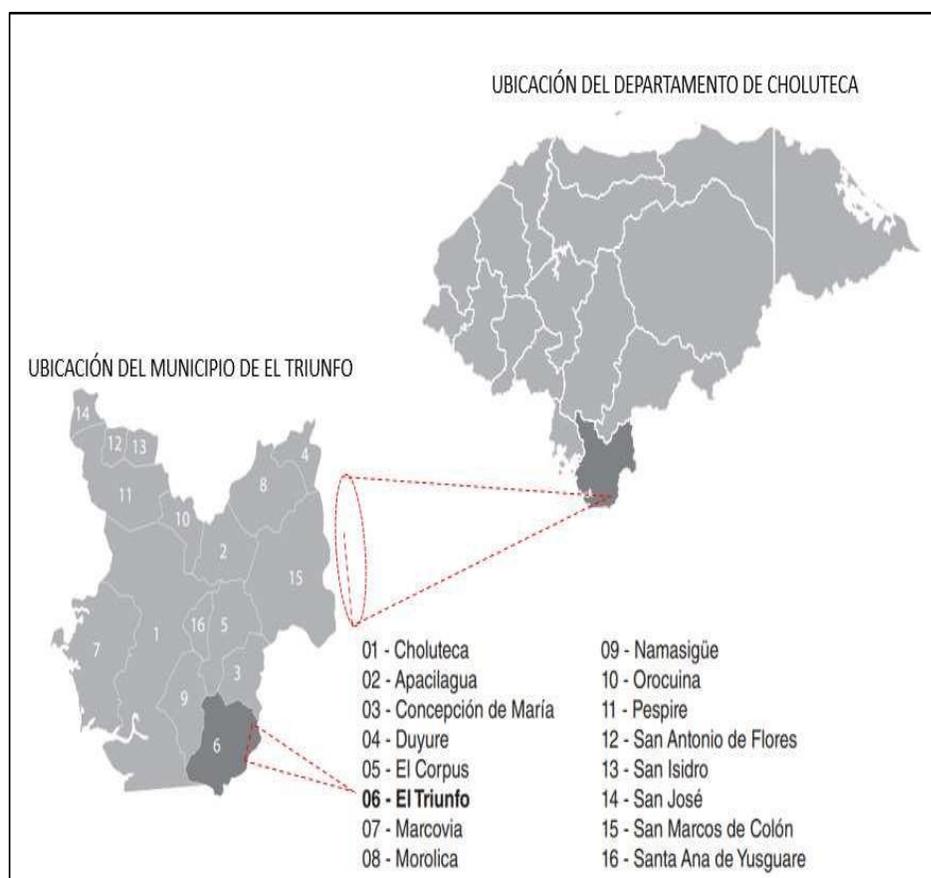


Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2013

- En el municipio de El Triunfo, el 66% de la población se dedica a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Un 7% de la población se dedica a la industria manufacturera y un 6% al comercio al por mayor y por menor.

El municipio de El Triunfo está conformado por 11 aldeas y 182 caseríos registrados en el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2013. El municipio de El Triunfo pertenece al departamento de Choluteca, que se encuentra ubicado al Sur de Honduras. Tiene una extensión territorial aproximada de 301 km² y sus límites son: Norte: Municipios de El Corpus y Concepción de María; Oeste: Municipio de Namasigüe; Sur y Este: República de Nicaragua.

Figura 3
Ubicación del municipio de El Triunfo, Choluteca.



Fuente: extraído del XVII Censo de Población y VI de Vivienda, 2013 (Instituto Nacional de Estadística, 2013)

La población total del municipio de El Triunfo es de 47,247 personas, con una densidad poblacional de 144.84 personas/km², de las cuales 23,647 son hombres, equivalentes al 50.1% de la población; y el restante 49.9% equivalen a 23,599 mujeres. Así mismo, en el área urbana,

del municipio habitan 11,477 personas y en el área rural, 35,770 personas.

3.4.1. Principales medios de vida de la localidad

Según el directorio de establecimientos económicos registrado en la base de datos de permisos de Operación de la Alcaldía Municipal de El Triunfo, en este municipio predomina el sector comercio conformado por micro, pequeñas y medianas empresas, entre las que sobresale la industria del aluminio y la madera, mismas que, dada su ubicación, facilitan el intercambio productivo a través de la aduana terrestre con el vecino país de Nicaragua. (Velásquez, Cruz, & Rivera, 2021).

Entre las principales actividades agropecuarias del municipio se encuentran el cultivo de caña de azúcar, frutas, crianza de ganado bovino, porcino y equino; avicultura y cunicultura y la siembra de la semilla de marañón.

3.4.2. Índices de Desarrollo

De acuerdo con el Programa Regional (Programa Regional REDD/CCAD-GIZ, 2013), el índice de desarrollo se encuentra en 0.634 e incluye, además:

- El índice de ingreso es de 0.518, (Gini, 2001) es el método más utilizado para medir la desigualdad salarial. Es una herramienta analítica que suele emplearse para medir la concentración de ingresos entre los habitantes de una región, en un periodo de tiempo determinado.
- Ingreso Per Cápita: El ingreso per cápita estimado para el municipio es de HNL. 2,226.19. El cual calcula dividiendo el ingreso total familiar por la totalidad de los componentes del hogar, incluyendo el servicio doméstico que vive en el hogar.
- PEA: Son todas las personas mayores de 10 años que manifiestan tener algún empleo, o bien, no tenerlo pero haber buscado activamente trabajo o buscar por primera vez. La

pea está compuesta por ocupados y desocupados. Ahora bien la Población Económicamente Activa (PEA) de aproximadamente 17,421 personas, con un índice de ingreso de 0.518. (Programa Regional REDD/CCAD-GIZ, 2013) En general, dentro de la región del Golfo de Fonseca y según estimaciones realizadas por FESTAGRO (2014), el salario mínimo diario en esta región no cubre el costo de los alimentos que conforman la canasta básica para una familia de 5 miembros, costo que es estimado cada año por el Banco Central de Honduras (BCH).

3.4.3. Pobreza del municipio

Para la Región Golfo de Fonseca, se estima que un 63% de la población viven en condición de pobreza, mostrando un 70% de Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas. La situación no difiere mucho de municipio a municipio, en la zona del Golfo de Fonseca.

3.4.4. Empleo y Desempleo del Municipio

Las fuentes de empleo han disminuido producto de la pandemia por Covid19 y el subempleo en la región es del 60%, siendo vinculado con altos niveles de desigualdad y pobreza extrema. (IIES- UNAH, 2021)

3.4.5. Migración

Según el IIES (IIES, UNAH, 2021), para el año 2019, la situación económica del país medida a través de la tasa de crecimiento del PIB reflejó un comportamiento en desaceleración de 2.7%; esta tendencia negativa se agrava con la pandemia del covid-19 previéndose una desaceleración adicional del 2.5%.

3.4.6. Actividad económica que realizan

En el municipio de El Triunfo, el comercio minorista impera en la zona y existe en mayor

medida una agricultura de subsistencia, prevaleciendo algunos cultivos alternativos como el marañón, caña de azúcar y el ajonjolí.

Estos productos se venden en el mercado local, pero en algunos casos se registra el procesamiento y venta fuera del país, como en el caso de la semilla de marañón (Velásquez, Cruz, & Rivera, 2021)

3.5. Características Generales de Namasigue, Choluteca.

NAMASIGUE, CHOLUTECA (INE, s.f.) Origen del Municipio Fundado en 1836, en el recuento de población de 1791 figuraba como pueblo de Choluteca y en el censo de 1887 ya estaba como municipio. Teniendo una extensión territorial aproximada de 200 km², está conformado por 9 aldeas y 105 caseríos registrados en el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2013, el código de identificación geográfica de Namasigue, Choluteca es 0609.

Tabla 4

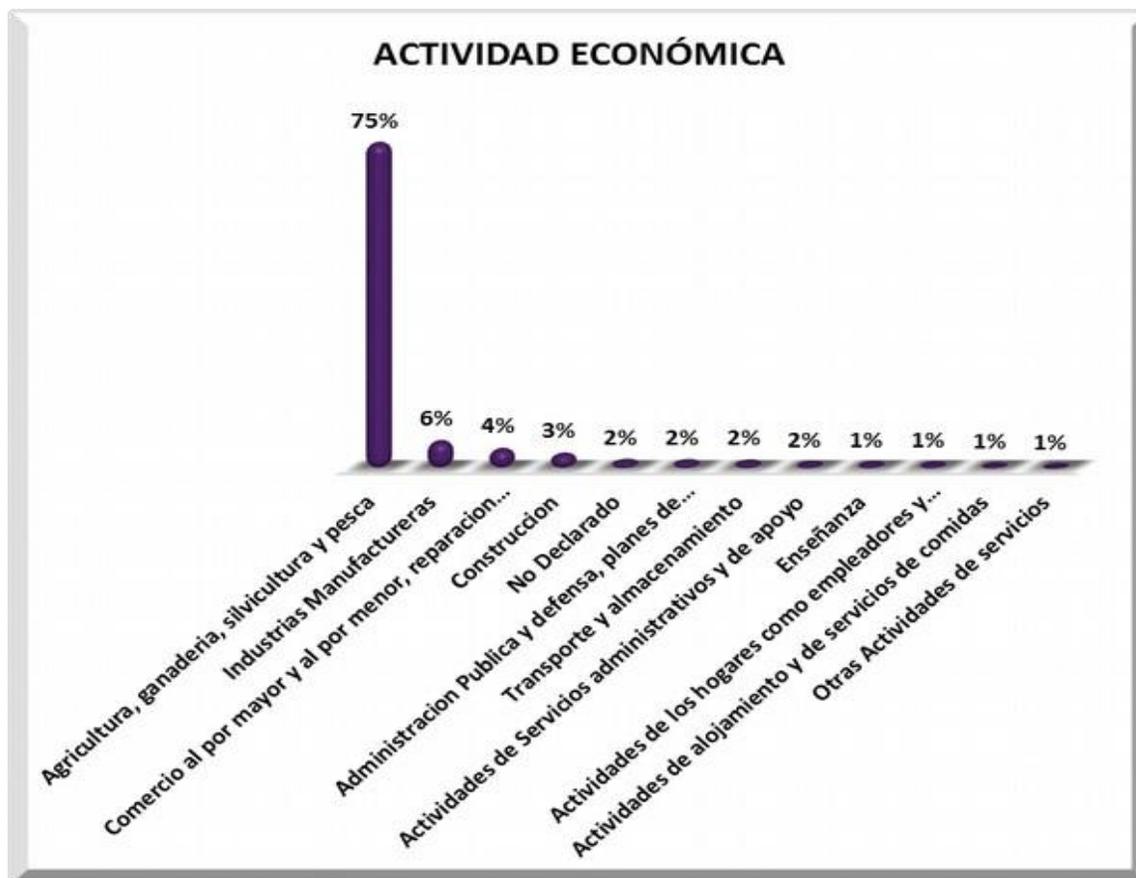
Total de población según rangos de edad quinquenales, por sexo, y área urbano y rural.

EDAD	TOTAL	HOMBRE	MUJER	URBANO	RURAL
	32,675	16,498	16,178	6,513	26,162
0-4	3,588	1,816	1,772	704	2,884
5-9	3,469	1,764	1,705	671	2,799
10-14	3,431	1,682	1,749	755	2,676
15-19	3,526	1,796	1,730	832	2,694
20-24	3,372	1,775	1,597	672	2,700
25-29	2,864	1,446	1,418	457	2,406
30-34	2,526	1,264	1,262	439	2,087
35-39	2,118	1,068	1,050	401	1,716
40-44	1,592	800	793	305	1,287
45-49	1,383	710	672	280	1,102
50-54	1,139	518	621	230	908
55-59	989	482	507	192	797
60-64	788	402	386	144	645
65-69	628	339	288	141	487
70-74	500	231	269	109	390
75-79	358	177	181	82	277
80+	404	228	176	97	307

Fuente: INE, 2018

La población es de 32,675 personas la cual está compuesta por 16,498 hombres y 16,178 mujeres. Con una población en el área urbana 6,513 personas y en el área rural de 26,162 personas.

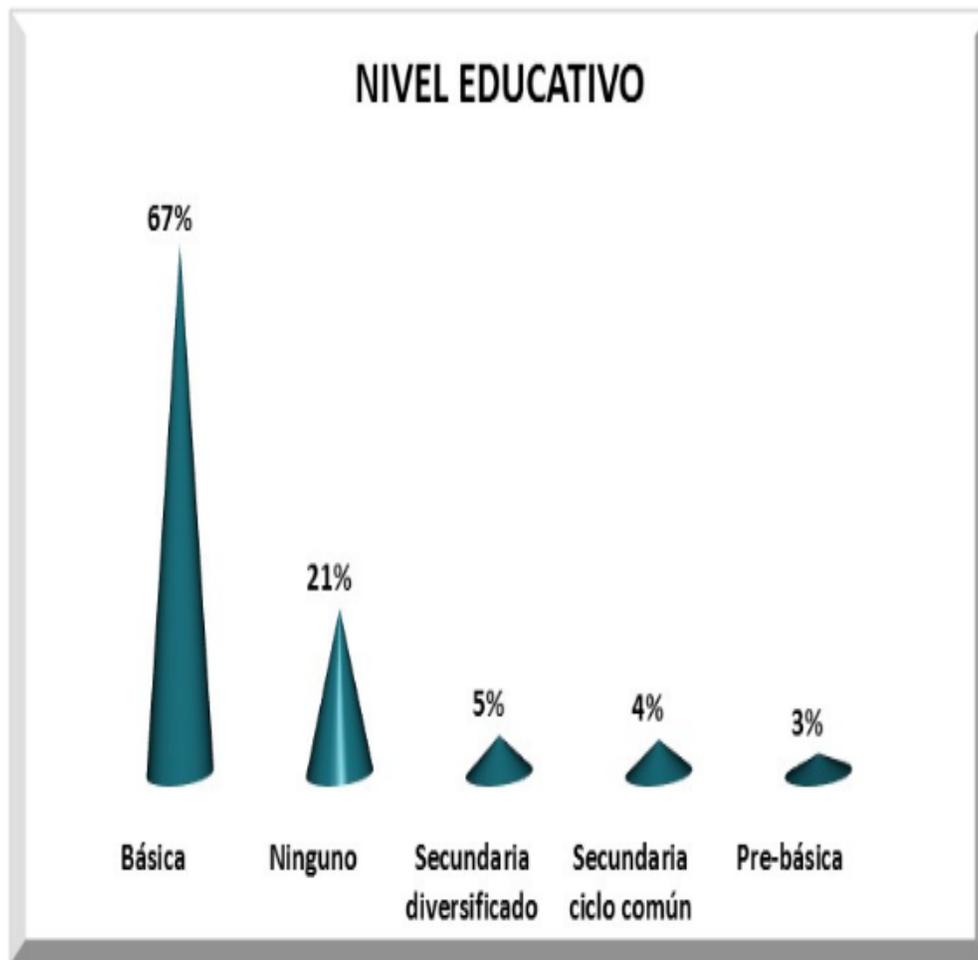
Figura 4
Actividad Económica



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2013

El 75% de la población se dedica a la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

Figura 5
Nivel Educativo



Fuente:

Censo Nacional de Población y Vivienda 2013

El 67% de la población cuenta con un nivel educativo de Básica.

4. Capítulo

Marco Conceptual

4.1. Cadenas de Valor

El desarrollo del concepto de “cadena de valor” ha sido un proceso de varias décadas e incluye contribuciones importantes como Hirschman (1958) (con su propuesta de eslabones), Krugman (1999, 2004) (con el concepto el papel de la geografía), Porter (2000) (con los clusters), y Kaplinsky (2004) y Kaplinski y Morris (2000) (con el desarrollo propiamente del concepto de cadena de valor).

(Michael Eugene Porter, 2000) El análisis de cadenas es solo una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados.

Al hablar de cadenas de valor, debemos comenzar por la definición de una cadena productiva, que es un sistema que comprende el conjunto de agentes que intervienen y concurren para garantizar la producción y comercialización de bienes, servicios, comprendiendo el eslabón de producción de bienes que provienen del sector primario y sus correspondientes circuitos hacia adelante y hacia atrás en las cuales se inscriben económica y socialmente. Incluyen, por lo tanto, desde los insumos requeridos para su producción hasta el conjunto de usos alternativos derivados de sus características físico-químicas, organolépticas y competitivas. Una cadena productiva se convierte en una cadena de valor cuando esta relación se vuelve una colaboración estratégica entre los actores en los diferentes eslabones para el beneficio mutuo de los participantes.

En octubre del 2002, la Secretaría de Agricultura y Ganadería, impulsó la constitución de la Mesa Agrícola Hondureña, cuyo objetivo fue realizar un trabajo de evaluación y definición de las políticas sectoriales que requiere el agro hondureño. El proyecto “Mesa Agrícola Hondureña” fue ejecutado por la Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión de la

Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). En este contexto, se organizaron diecinueve (19) cadenas productivas, una por rubro, las cuales generaron un diagnóstico de los problemas principales que afectan su cadena agroalimentaria y elaboraron propuestas de corto plazo.

Posteriormente, en 2020 la SAG, con la asesoría de Swisscontact, inició la implementación de una estrategia de regionalización de servicios, gestionando los sectores productivos mediante el enfoque de cadenas de valor. Este proceso contó con el auspicio de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), así como del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

El proceso de priorización de las cadenas de valor seleccionadas, permitió un ordenamiento de las mismas siendo la primera posición la que obtuvo la puntuación más alta, es decir que cuenta con mayores posibilidades de desarrollo económico de los pequeños productores e inclusión a mujeres y jóvenes en el Corredor Seco hondureño.

Para la identificación de las necesidades en desarrollo de negocios, se realizó una recopilación y agrupación de necesidades de servicios identificadas para las cadenas priorizadas en los estudios de cadenas realizados por PYMERURAL.

La demanda de necesidades se mantuvo bajo la clasificación existente de necesidades para: (1) eslabón primario de producción, (2) eslabón de procesamientos y (3) eslabón de comercialización. Se consideran las necesidades de asesoría técnica transversal a los tres eslabones de la cadena; y las necesidades de (1) investigación, (2) mejoramiento de la infraestructura rural y (3) acceso a servicios financieros adecuados transversales para el eslabón primario de producción y de procesamiento. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 5
Clasificación de necesidades.

Eslabón	Necesidad Identificada
Primario de Producción	<p>Asesoría técnica y desarrollo de capacidades para el manejo agronómico de los agricultores</p> <p>Investigación y producción de variedades de alto rendimiento y adaptables a las condiciones climáticas actuales</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura productiva rural (caminos rurales, electrificación rural, riego, saneamiento básico)</p> <p>Productos financieros accesibles para pequeños productores y adaptados a los ciclos de producción de los cultivos</p> <p>Mecanismos de precios de garantía para los productos agrícolas</p>
Procesamiento	<p>Asesoría técnica y desarrollo de capacidades para el procesamiento de productos</p> <p>Investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos para el procesamiento</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura productiva rural (caminos rurales, electrificación rural, riego, saneamiento básico)</p> <p>Acceso a tecnología de procesamiento adaptadas a pequeños emprendimientos</p> <p>Productos financieros adecuados para la adquisición de tecnologías de procesamiento</p> <p>Sistemas de información de precios al productor</p>
Comercialización	<p>Asesoría técnica y desarrollo de capacidades para la comercialización de productos (enlaces de mercados nacionales e internacionales)</p> <p>Simplificación administrativa para la exportación</p> <p>Promoción y fortalecimiento de asociatividad entre productores para la comercialización colectiva de productos</p> <p>Desarrollar las capacidades administrativas de las MIPyMES Agrícolas</p> <p>Desarrollar las capacidades de Gestión de la Calidad en MIPyMES Agrícolas</p>

Fuente: PYMERURAL, 2010

4.2. Alianzas Estratégicas

En el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas aprobó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los cuales deberán culminar en el año 2030. Cabe resaltar que de estos 17 ODS el último hace referencia específica a la construcción de alianzas para conseguir los objetivos.

(Naciones Unidas, 2020) **17 alianzas para lograr Objetivos:** Los ODS solo se pueden conseguir con asociaciones mundiales sólidas y cooperación.

Para que un programa de desarrollo se cumpla satisfactoriamente, es necesario establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta.

Muchos países requieren asistencia oficial para el desarrollo con el fin de fomentar el crecimiento y el comercio. Aun así, los niveles de ayuda están disminuyendo y los países donantes no han respetado su compromiso de aumentar la financiación para el desarrollo.

Debido a la pandemia de la COVID-19, se espera que la economía mundial se contraiga fuertemente, en un 3 %, en 2020, lo que constituiría su peor recesión desde la Gran Depresión.

Ahora más que nunca es necesaria una sólida cooperación internacional con el fin de garantizar que los países que poseen los medios para recuperarse de la pandemia reconstruyan mejor y consigan los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para que un programa de desarrollo sostenible se considere de éxito, se requieren alianzas que unan a diferentes actores como: los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

Los ODS se han convertido en una guía que transforman realidades motivando a incorporar estrategias orientadas a mejorar el entorno para las generaciones de hoy y del futuro.

Cuando los proyectos sociales están alineados a los ODS y trabajan bajo alianzas estratégicas, éstos marcan una diferencia significativa porque compromete a garantizar experiencias, progresos y mejoras a corto, mediano y largo plazo.

Estas alianzas inclusivas construidas sobre principios y valores y una visión compartida, que

colocan a la gente y al planeta en el centro, son necesarias a nivel global, regional, nacional y local.

4.3. Qué son las alianzas estratégicas

(Dickson, 2020) Las alianzas estratégicas son acuerdos entre empresas que se comprometen a trabajar juntas uniendo sus propias fuerzas y recursos con el fin de alcanzar objetivos de beneficio mutuo. Partiendo de esta definición, podemos decir que las alianzas estratégicas están definidas por las siguientes tres variables:

- Se construyen con base en acuerdos.
- Implican la unión de fuerzas y recursos.
- Se comparten objetivos de beneficio mutuo.
- Con respecto al beneficio mutuo acordado es importante decir que la elaboración de tal beneficio responde a la necesidad por parte de las empresas involucradas de alcanzar objetivos como los siguientes:
 - Optimización y reducción de costos.
 - Acceso a nuevos mercados y tipos de clientes.
 - Mejora de competitividad en el mercado.
 - Reducción de riesgos (sobre todo cuando hay que incurrir en inversiones considerables).
 - Acceso a nuevas tecnologías.

4.4. Importancia de las alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas le ofrecen a las empresas una ventaja competitiva en el mercado. Veamos cinco de las principales formas en que dicha ventaja competitiva puede manifestarse.

- **Mejor percepción en el mercado**

Cuando dos empresas consolidadas unen sus fuerzas, el mercado reacciona positivamente y cada empresa puede sacar provecho de la respectiva reputación e imagen corporativa de la otra. Dicha unión debilita, además, la posición previa de los competidores.

- **Consolidación de la marca**

Paralelo a lo anterior, las alianzas estratégicas son parte fundamental de la estrategia de marca de muchas empresas. De hecho, gracias a dichas alianzas, las marcas refuerzan su propia reputación entre los diferentes tipos de clientes que sirven.

- **Optimización de recursos**

A diferencia de las fusiones y adquisiciones, las alianzas estratégicas no conllevan los enormes costos que implican tales operaciones. De hecho, las alianzas estratégicas mantienen una autonomía comercial en donde las empresas involucradas solo comparten una determinada cantidad de recursos para obtener un beneficio mutuo.

- **Fortalecimiento del capital humano**

Cuando dos empresas se unen, los empleados de ambas empresas pueden aprender de la experiencia y habilidades de cada una. Además de ser una inversión natural en el capital humano de ambas empresas, dicha unión supone un ahorro de capital en términos de entrenamiento del

personal.

- **Acceso a nuevos clientes y mercados**

Obviamente, una de las grandes ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas radica en el acceso que se gana en términos de clientes y mercados. En otras palabras, se trata de una expansión que abre de forma inmediata y orgánica, un sinnúmero de oportunidades para las partes involucradas.

4.5. Tipos de alianzas estratégicas

Como ya lo dijimos antes, existen muchas fórmulas comerciales que se presentan como alianzas estratégicas. Joint ventures, consorcios y co-branding son algunas de ellas. Sin embargo, nos gustaría simplificar esta clasificación mencionando los dos tipos de alianzas estratégicas más usadas hoy en día por las empresas. Veamos cuáles son.

- **Alianzas estratégicas horizontales**

Estos tipos de alianzas estratégicas surgen cuando se unen dos empresas que se encuentran en la misma fase de la cadena de valor. Es decir, se trata de alianzas entre competidores que se comprometen a colaborar en diferentes áreas. Las alianzas entre aerolíneas o productores de automóviles son ejemplos de alianzas estratégicas a este nivel.

- **Alianzas estratégicas verticales**

Estas alianzas unen a empresas que están en fases diferentes de la cadena de valor. Por lo general, se trata de alianzas de colaboración entre clientes y proveedores. Un buen ejemplo de este tipo de alianza es el de Tesla (fabricante de autos) con Panasonic (proveedor de baterías para autos eléctricos).

4.6. Programa de Desarrollo Empresarial

El Programa de Desarrollo Empresarial (EDP) se insertó en el programa país de Oxfam en Honduras para mediados del año 2009. Su visión se basó en probar un modelo de inversión en pequeñas y medianas empresas rurales. Las empresas se seleccionan en función de su negocio y el impacto social entre la comunidad rural en la que trabajan. Excluidos del sector financiero formal y considerados arriesgados para la comunidad de inversión de impacto, estas empresas recurren a Oxfam en busca de ayuda. El Sector de Desarrollo Empresarial invierte un paquete de subvenciones, préstamos y apoyo práctico para ayudar a estas empresas a convertirse en negocios viables. Que busca promover más ampliamente las cadenas de valor y los sistemas de mercado con equidad de género.

Al demostrar que las empresas rurales pueden ofrecer un retorno sobre el capital y un impacto social significativo entre las personas más necesitadas, EDP espera persuadir al gobierno y al sector financiero para que sigan nuestro ejemplo y aumenten su apoyo a las mujeres y al sector rural de PYME.

Oxfam ha establecido este programa con el apoyo financiero de individuos y organizaciones. Los donantes también brindan apoyo directo y asesoramiento empresarial para el proyecto y ayudan a dar forma a la estrategia general de EDP.

4.6.1. Enfoque:

El Programa de Desarrollo Empresarial busca promover un enfoque diferente y más empresarial para el desarrollo internacional. Este enfoque es más ambicioso que las iniciativas de medios de vida convencionales y está respaldado por sólidas disciplinas comerciales. Es, en efecto, un fondo de capital de riesgo social que identifica nutre e invierte en negocios pequeños y en crecimiento en todo el mundo en desarrollo, proporcionando una combinación de finanzas, capacitación y asesoramiento.

- **Hay tres elementos clave para el enfoque de EDP:**

- **Agricultura**

Los estudios han demostrado que la inversión en la agricultura en pequeña escala ofrece más (en términos de reducción de la pobreza) que otros sectores. Al mismo tiempo, los sectores de alimentos y agricultura ofrecen oportunidades de crecimiento y son esenciales para mitigar el impacto del cambio climático entre los más vulnerables.

También estamos explorando otros sectores con potencial económico y social (especialmente en áreas rurales) como la energía renovable y artesanías de comercio justo. Se da preferencia a los sectores que tienen potencial para promover el liderazgo y la participación de las mujeres.

- **Mujeres**

Las mujeres en las áreas rurales a menudo no obtienen las mismas oportunidades que los hombres, a pesar de que son expertas en negocios, y hacen la mayor parte del trabajo en la granja y en el hogar. Nuestras empresas aseguran que se creen oportunidades significativas para las mujeres, desde la producción hasta la comercialización, y desde la granja hasta la administración de la empresa.

- **Pequeñas y medianas empresas (PYME)**

Si bien las micro finanzas ofrecen grandes oportunidades, la evidencia sugiere que no es la forma más efectiva de reducir la pobreza e impulsar el crecimiento económico a largo plazo. EDP ayuda a las empresas promisorias a desarrollar relaciones a largo plazo con el sector financiero formal, asegurando su viabilidad a largo plazo. El éxito de las PYMES EDP facilitará

el acceso al mercado para miles de pequeños agricultores.

4.6.2. Métodos EDP

El objetivo de EDP es apoyar a los pobres para que puedan aprovechar al máximo las oportunidades comerciales reales para sus negocios. Con esto en mente, EDP apoya a sus empresas constituyentes de varias maneras, que incluyen: Proporcionar préstamos, subvenciones y garantías bancarias para la inversión en capital de equipo y capital de trabajo. Oxfam generalmente se asociará con un intermediario financiero local que gestionará la relación crediticia con la empresa

- Asignación de un mentor local y socios técnicos para ayudar con las disciplinas comerciales cotidianas.
- Asesoramiento sobre mejoras en la calidad de los insumos, métodos de cultivo, procesos de producción y aseguramiento de la calidad del producto.
- Asesorar sobre el desarrollo de una estrategia de ventas efectiva (por ejemplo, desarrollar relaciones comerciales sostenibles en toda la cadena de valor y mejorar las habilidades de negociación).
- Trabajar con la administración para crear oportunidades para grupos vulnerables, especialmente mujeres.
- Usar las redes de Oxfam para influir en las instituciones y negocios locales, regionales y nacionales.
- Brindar asistencia técnica para permitir la diversificación en áreas de productos más rentables.
- Desarrollo de capacidad en marketing (por ejemplo, desarrollo de marca y empaque).

5. Capítulo

Caracterización de la Cadena de Marañón de la Zona Sur de Honduras

La priorización de cadenas agroalimentarias por regiones productivas desarrollada por la SAG para los departamentos que conforman el Corredor Secos se muestran a continuación.

Tabla 6

Priorización SAG de Cadenas Agroalimentarias por Región

Región	Departamentos	Cadenas Priorizadas
Región 13 – Golfo de Fonseca	• Choluteca	1. Marañón
	• El Paraíso	2. Ajonjolí
	• Francisco Morazán	3. Acuícola
	• La Paz	4. Apícola
	• Valle	5. Moringa

Fuente: SAG, 2020

Adicionalmente, la priorización de cadenas agroalimentarias de los principales cooperantes, programas y proyectos con intervenciones en el Corredor Seco se presentan a continuación.

Tabla 7

Cadenas priorizadas por programas y proyectos con intervenciones en el Corredor Seco

Programa/ Proyecto	Cadenas Priorizadas
Emprendesur	1. Granos básicos
	2. Frutas y hortalizas
	3. Marañón
	4. Piñón
	5. Ajonjolí
	6. Apicultura
	7. Acuicultura artesanal
	8. Artesanías
	HORTALIZAS
ComRural	1. Cebolla
	2. Tomate
	3. Chile
	4. Papa
	5. Zanahoria
	FRUTALES
	1. Plátano

2. Mora

3. Fresa

4. Guayaba

GRANOS BÁSICOS

1. Maíz

2. Frijol

GANADO BOVINO

Leche

Derivados

Carne

1. Cacao

2. Café

3. Hortalizas

4. Marañón

5. Miel

FUNDER

1. Marañón

2. Camarón

3. Turismo

Sur Compite

4. Granos básicos

	5. Cacao
	1. Café
	2. Maíz
	3. Frijoles
USAID-MERCADO	4. Hortalizas de alto valor
	5. Frutas
	1. Café
	2. Madera
Subsecretaría MIPYME/ CDE-MIPYME	3. Producción acuícola
	4. Servicios turístico
	5. Productos alimenticios y de transformación industrial.

Fuente: SAG, 2018

La información disponible en las 27 cadenas agroalimentarias identificadas previamente por la SAG a través de PRONAGRO, fue desagregada y analizada en dos etapas, una precalificación por su adaptación agroclimáticas a la zona sur y una calificación por sus posibilidades de desarrollo económico e inserción de mujeres y jóvenes por medio de entrevistas a cooperación internacional y sector privado.

El proceso de priorización de las cadenas de valor seleccionadas, permitió un ordenamiento de las mismas siendo la primera posición la que obtuvo la puntuación más alta, es decir que cuenta con mayores posibilidades de desarrollo económico de los pequeños productores e inclusión a mujeres y jóvenes en la zona sur de Honduras

A continuación se detalla la priorización de cadenas en orden descendiente:

- Marañón
- Café
- Ajonjolí
- Cacao
- Frijol
- Apícola
- Maíz
- Bovino- Leche
- Camarón
- Avícola - carne de pollo
- Avícola - huevo
- Bovino- Carne
- Arroz
- Caña de Azúcar

5.1. Caracterización de la cadena de marañón

La caracterización de la cadena de marañón se realizó a partir de los estudios de cadenas de valor que ha realizado Swisscontact y la SAG, a través de PRONAGRO u otros programas y proyectos como PyMerural.

A continuación se presenta una ilustración con las generalidades de los eslabones de la cadena de valor:

Figura 6

Generalidades de los eslabones de la cadena de valor de marañón



Fuente: SAG, 2018

Tabla 8
Características de la cadena de Valor de Marañón

Parámetro	Detalle				
Área de Producción	4,463 hectáreas				
Número de productores	1,163 productores 85.53% cuentan con un área productiva entre 0.25 a 3 mz. 28% de los productores son mujeres y 2% jóvenes				
Regiones productoras	Choluteca con 86.93% del área cultivada Valle con 13.07% del área cultivada				
Producción	586.27 TM (2013)				
Rendimiento por hectárea	10.47 qq semilla/ hectárea				
Utilidad Neta por hectárea	Choluteca: L. 2,247.7 Valle: 8,484.35				
Empleos permanentes	342				
Nivel tecnológico	Bajo				
Mercados	El Salvador , Guatemala, Suiza y Alemania				
Exportaciones	2017	2018	2019	2020	2021
	L. 166,916.56	L. 368,475.95	L. 975,341.39	L. 295,219.33	L. 411,158.35
Importaciones	L. 16,551.13	L. 336,133.	L. 396,458.3	L. 589,896.9	L. 113,964.49
	- Producción				
Manejo Cultivo	<p>Actualmente el cultivo de marañón no está siendo manejado con prácticas adecuadas que garanticen un manejo tecnificado y competitivo de las plantaciones. Esto se debe a que el 81.5% de los productores no realiza un manejo de nutrición de sus plantaciones, aplicando al menos algún tipo de fertilización; el 97% no realiza manejo y control de plagas y enfermedades; el 73% no realiza manejo de tejido, como resepa; y el 98% no realiza ninguna actividad de renovación de plantaciones con nuevas variedades más resistentes.</p>				
	- Poscosecha y acopio				
	<p>Cuatro empresas procesadoras (La Sureñita, ETRASAMOT, CREPAIMASUL y SOPROCOMA) han iniciado un trabajo de acopio comunitario, estableciendo 14 centros de acopio en las casas de líderes de la organización y, posteriormente, llevan el producto a los centros de procesamiento.</p>				

- Procesamiento

Existen en la región 5 empresas procesadoras: La Sureñita, ETRASAMOT, CREPAIMASUL, SOPROCOMA y PROMALIPA, adicionalmente un promedio de 20 procesadores artesanales ubicados en el municipio de El Triunfo. Estas empresas tienen una capacidad de planta para procesar 49,000 qq de semilla con un rendimiento de procesamiento de 18%.

Asociatividad Únicamente el 34.5% de los productores de la región ha expresado pertenecer a una asociación o grupo de productores. En promedio, estas organizaciones agrupan 57 socios. Se ha identificado más de 40 grupos de productores relacionados con la cadena de marañón, pero, formalmente, solo están operando las siguientes empresas: SOPROCOMA, Cooperativa Paz y Unión, Cooperativa Nueva Esperanza, Cooperativa La Sureñita, ETRASAMOT, ETRASPROMASUR, ETRASUD, EACTRASUR, ETRASUR, Mujeres en Acción, EACTRASVALLE, CREPAIMASUL, Brazos Unidos, Buenos Amigos del Tempisque y FEMASUR, entre otras.

Marco Regulatorio Plan Nacional de Marañón: en proceso

Programas y Proyectos: Proyecto Sur Compite, Proyecto Trilateral, Emprendesur, PROSADE y PRASA, Asistencia técnica empresarial y productiva: FUNDER, CURLP, ICADE, Swisscontact, HPI, CDH, SUCO, Fundación Simiento, Universidad de Florida, Visión Mundial, CODDEFFAGOLF y CDE-MiPyME.

Principales Actores Investigación productiva: DICTA, Centro Experimental La Lujosa, PROSADE y Proyecto Trilateral.

Servicios de certificación: BIOLATINA y Rain Forest Alliance
Servicios financieros: Cajas rurales, micro financieras, Cooperativa Chorotega, Cooperativa San Marqueña, FUNDER, intermediarios, Coop. La Sureñita y CREPAIMASUL

Fuente: Partida SAC: 08013200 Sin cáscara - nueces de marañón

Con la finalidad de ilustrar y rescatar algunas experiencias que han sido exitosas y relevantes en el desarrollo de la cadena de marañón y el establecimiento de alianzas estratégicas, Se describen brevemente en las siguientes secciones, dos (2) experiencias existentes en la zona sur de Honduras.

A. PROCESADORA DE SEMILLA LA BENDICIÓN

La Procesadora de Semillas la Bendición nace en el 2014 con el apoyo y acompañamiento de la Asociación de Desarrollo Triunfeña (ADETRIUNF), es un grupo de 8 jóvenes (6 mujeres y 2 hombres) emprendedores que anteriormente eran empleados de la agroindustria del procesamiento del marañón.

Están ubicados en la Colonia 27 de Mayo, municipio del Triunfo, Choluteca. La procesadora compra semilla de marañón a los productores independientes locales y la procesan para la comercialización. El producto final está siendo comercializando en (1) el mercado local en bolsas con un valor de 5 Lempiras (pendiente desarrollo de marca) y (2) a la Cooperativa Sureñita. Durante su primer año de funcionamiento la procesadora ha comprado y comercializado 40 quintales de semilla. Dada la experiencia previa en el procesamiento de semilla de marañón, los miembros de la procesadora están enfocados en generar un producto de calidad.

Actualmente cuenta con un financiamiento en proceso de finiquitar, para la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y ampliación de sus operaciones.

Procesadora de Semilla la Bendición

Teléfono: 2776-0544

Contacto: Roger Reyes

B. EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES MARAÑONES DEL VALLE

La Empresa de Servicios Múltiples Maraños del Valle, está ubicada en la comunidad del Marañosal, municipio de San Lorenzo. Es un grupo mixto (13 hombres y 7 mujeres) con siete años de formación. Cuentan con 12 Mz para la producción, solamente 10.5Mz están en producción y 1.5 Mz en recepa (renovación de plantación).

Su principal rubro es el procesamiento de nuez de marañón y envasado de jugos de frutas. La empresa cuenta con una planta para el procesamiento de la nuez y equipo para el envasado de jugos (mango, marañón etc). La empresa actualmente no comercializa la línea de jugos de frutas.

Entre sus principales retos actuales se encuentra:

Incrementar el área de producción

- Mejorar el germoplasma (variedades más productivas)
- Mejorar el manejo de las plantaciones
- El desarrollo de un enfoque de cadena de valor en los miembros.
- Diversificar la actividad económica de la empresa.
- Generar más oportunidades para los jóvenes y mujeres

Entre los principales factores competitivos de éxito con que cuentan se encuentran:

- Capacidad productiva instalada.
- Alianzas estratégicas con entidades de cooperación.

Contacto: Roger Reyes

CODDEFFAGOLF email: rreyes@coddeffagolf.org

Tel 2781-2016

6. Capítulo

Mapa Y Caracterización De Aliados Potenciales Y Proveedores De Servicios.

Las empresas del sector MIPYME requieren contar con capacidades empresariales básicas que les permita desarrollarse y crecer, para ello necesitan de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) que guíen su transición de un nivel de capacidades mínimas a un nivel básico el cual resulta indispensable para su desarrollo, para ello a través del tiempo han surgido instituciones especializadas que brindan servicios de desarrollo empresarial. Por lo que el sector MIPYME en Honduras, históricamente, ha sido atendido por dos tipos de oferentes que son:

6.1. Entidades gubernamentales

- INFOP

- CONEANFO

- Entidades privadas

- Fundación BANHCAFE.

- Centro de Desarrollo Humano (CDH)

- Technoserve

- Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)

- Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH) y sus centros afiliados

- Fundación Jicatuyo

- FINTRAC

- CDE-MIPYMES
- Proyecto SUR COMPITE
- CEPUDO
- Cristina Guevara
- ASONOG
- Supermercado La Antorcha
- Hortifruti
- ComRural

INFOP, es una institución que funciona con fondos del gobierno con una oferta de servicios abierta y de bajo costo, y cuenta con una unidad especializada de servicios de desarrollo empresarial, aunque es la institución de SDE más sólida en infraestructura. La actual oferta de SDE del INFOP es variada y gira alrededor de capacitaciones.

CONEANFO, es una institución que funciona con fondos del gobierno y de cooperantes nacionales e internacionales enfocadas en potenciar oportunidades de formación ocupacional y capacitación en carreras cortas a jóvenes y adultos, tomando como base las necesidades y expectativas de empleo y su inserción calificada.

El INFOP y CONEANFO, ambas son instituciones con un enfoque de enseñanza basado en la inserción de las personas a empresas o áreas de trabajo de empresas ya formalizadas y no con una formación de desarrollo de las capacidades de un MIPYME.

Las entidades gubernamentales realizan la entrega de sus servicios mediante la capacitación o asistencia técnica a través de sus centros afiliados o sucursales que manejan a nivel nacional.

La oferta de SDE para la MIPYME brindado por las entidades gubernamentales se limita a clases prácticas o magistrales en sus centros afiliados y solo en pocos casos realizan una asistencia o capacitación móvil previo solicitud y pago realizado. En el caso de CONEANFO la entrega funciona de la misma forma a excepción que los fondos provienen ya sea del gobierno o de cooperantes.

6.2. Entidades No Gubernamentales

Las instituciones dedicadas a brindar los SDE que atienden al sector MIPYME en Honduras actualmente funcionan únicamente conforme a la disponibilidad de recursos económicos (fondos donados) para brindar sus servicios al sector.

El Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH) es de las pocas entidades privadas que cuentan con una infraestructura a nivel nacional, con recursos y con 25 centros afiliados a su red de proveedores. CADERH es una institución que canaliza fondos provenientes de cooperantes internacionales para el desarrollo de jóvenes y adultos, servicios que los ejecutan a través de su red de centros

Existen a nivel privado instituciones que brindan SDE como, que aunque no atiendan al MIPYME por falta de fondos, cuentan con una cobertura amplia, una infraestructura de capacitación y con recursos y capacidades instaladas suficientes para brindar dichos servicios. Mientras que otras instituciones de tamaño mediano a pequeño intentan ser auto sostenible mediante servicios de desarrollo empresarial fuera del sector MIPYME. Esto se debe a que dichas institución surgen para brindar SDE pero no especializados para el sector MIPYME sino que para un sector empresarial más grande con mayor capacidad económica de poder costear sus servicios de cursos empresariales. }

6.3. Financiamiento Rural

El mejorar las condiciones de financiamiento rural ha sido el objetivo de varias iniciativas

gubernamentales, de socios del desarrollo y privadas. Si bien existe avance notorio en el tema, este ha ocurrido con una marcada desigualdad, facilitando las condiciones para los pequeños y medianos manteniendo al margen a los más pobres.

Datos de la Comisión Nacional de Banca y Seguro (CNBS) revelan que a mayo 2020 los créditos orientados al sector agroalimentario suma L. 11,564 millones lo que significa un incremento de 14.3% a diciembre pasado. Estos recursos están distribuidos en los siguientes bancos:

Tabla 9
Créditos otorgados para el sector agropecuario

Institución Financiera	Millones de Lps	% del total
Atlántida	L. 2,808.00	24.28%
Occidente	L. 2,087.00	18.04%
Continental	L. 1,746.00	15.10%
Ficohsa	L. 1,685.00	14.57%
BAC Honduras	L. 1,068.00	9.23%
Banpaís	L. 582.00	5.03%
Banrural	L. 436.00	3.77%
Banhcafé	L. 405.00	3.50%
Davivienda	L. 349.00	3.02%
Ficensa	L. 188.00	1.63%
Lafise	L. 167.00	1.44%
Trabajadores	L. 25.00	0.22%
Promerica	L. 19.00	0.16%
Popular	L. 1.00	0.01%
	L. 11,566.00	100%

Fuente: CNBS, 2020

El incremento de 14.3% se debe en gran parte al Fondo de Inversión del Sector

Agroalimentario (FIRSA), el cual dispuso de L. 1,500 millones de Lempiras a una tasa de 7.25%. Estos L 1,500 Millones han sido integrados a diferentes cadenas agropecuarias de las cuales resaltan: café, palma aceitera, ganadería y granos básicos.

6.4. Fondo de Inversión del Sector Agroalimentario (FIRSA)

FIRSA fue la principal fuente de financiamiento del Programa Nacional de reactivación del Sector Agroalimentario (aprobado por el PCM-017-2014) y tenía como objetivo “crear una fuente de financiamiento bajo condiciones de alta disponibilidad para pequeños productores agrícolas que cumplen con el requisito de formar parte de una Sociedad Anónima de Pequeños Productores Agrícolas, una Asociación Campesina para la producción agrícola o una Cooperativa Campesina con fines de producción agrícola.” El financiamiento será acompañado siempre de asistencia técnica, supervisión y apoyo a los procesos de comercialización.

Los recursos son administrados por BANHPROVI y gestionados a través de Intermediarios Financieros Calificados. En su decreto de creación FIRSA se propuso para los sectores de Palma aceitera, caña, seguridad alimentaria (a través de ACS), bovinos, porcinos, avicultura y respuesta de emergencia

Condiciones de competitividad: Existen varios proyectos orientados a mejorar las condiciones de competitividad del sector agroalimentario, de estos resaltan los siguientes:

El Proyecto Competitividad Rural (ComRural)- iniciativa del Gobierno de Honduras liderada por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), con el apoyo financiero del Banco Mundial y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). ComRural contaba con el apoyo técnico de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en el marco del Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) del Instituto Nacional Agrario (INA), en la actualidad el equipo técnico de ComRural/PACTA se ha fusionado con la oficina de Inversión Estratégica de Honduras (INVEST-H).

ComRural tiene por objetivo contribuir a mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores y productoras organizados para incrementar sus ingresos y mejorar sus condiciones de vida, mediante su participación en cadenas de valor y alianzas productivas, comerciales y financieras.

Es importante resaltar que para lograr la creación de alianzas estratégicas entre Productores y productoras de la cadena de marañón, los proveedores de servicios de desarrollo empresarial, técnicos y financieros se debe:

- Establecimiento de alianzas productivas estratégicas con arreglos de beneficio mutuo entre organizaciones de productores/as con uno o varios socios comerciales. Es decir, se propone el establecimiento de vínculos formales entre productores/as y los siguientes eslabones en la cadena de valor.
- Prestadores de servicios técnicos (financieros y no financieros) y fomento de sus capacidades para desarrollar las alianzas y plasmar su relación comercial; y
- Planes de negocios que, entre otros aspectos, incluyen las inversiones, el mercado, resultados esperados y contrapartidas de los socios, fundamentados en un esquema donde todos participen.

Bajo este esquema parte de las inversiones del plan de negocios calificaría para co-financiación por medio de recursos de COMRURAL.

- Banco Mundial: US\$ 22.7 millones
- COSUDE: US\$ 4.0 millones
- Gobierno de Honduras: US\$ 1.2 millones
- Sector Privado: US\$ 7.9 millones

- Productores Rurales: US\$ 3.6 millones
- TOTAL: US\$ 39.38 millones

Es importante mencionar que en COMRURAL se han presentado 153 perfiles de negocio, de los cuales 119 han sido aprobados en nueve cadenas de valor (ComRural, 2018). Estos planes de negocio incluyen financiamiento y planes de negocio, EDP puede concentrar sus esfuerzos en asistencia técnica gerencial y en replicar mecanismos que faciliten la inclusión de las mujeres y jóvenes

Tabla 10
Cadenas de valor priorizadas por ComRural.

Cadena	Perfiles presentado s	Perfiles Aprobado s	% Aprobado	No. Familia s
Hortalizas	39	28	24%	2,407
Café Especial	64	51	43%	3,466
Apícola	8	7	6%	230
Turismo Rural	8	7	6%	300
Frutales	9	9	8%	322
Acuícola	3	1	1%	17
Granos Básicos	8	6	5%	664
Ganadería	11	8	7%	295
Productos culturales	2	2	2%	132
Especies Menores	1		0%	
TOTAL	153	119	100%	7,833

Fuente: ComRural, 2018

El Proyecto de desarrollo rural sostenible para la región del Sur (EMPRENDESUR)- el programa opera los departamentos de Choluteca, El Paraíso, Francisco Morazán, La Paz y Valle. El objetivo principal es mejorar las condiciones de seguridad alimentaria e ingreso de mujeres y jóvenes rurales a través de la generación de empleo, fortalecimiento de cadenas agrícolas y no agrícolas.

Para el logro de estos objetivos el programa brindará asistencia técnica, consolidará asociaciones financieras rurales, invertirá en caminos rurales y apoyará a las municipalidades.

6.5. Principales tendencias del Sector Privado en el Sector Agroalimentario

El sector privado de Honduras se organiza en un conjunto interrelacionado de cámaras regionales, en sectores y asociaciones profesionales y sindicatos que tiene como una organización líder al Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). COHEP es muy activo en todo el espectro de las cuestiones del sector privado, y representa formalmente el sector privado en una serie de comités gubernamentales y no gubernamentales y los órganos consultivos, incluido el G-16.

El centro de desarrollo empresarial para la micro pequeña y mediana (CDE-MIPYME) y el Programa Honduras-Recursos para Mi Tierra (HRPMT) son iniciativas público-privadas que tienen como propósito brindar asesoría empresarial a las MiPyME's con el fin de generar un impacto económico y mejorar su dinámica de negocios.

Están constituidos por actores claves oferentes y demandantes que inciden en el desarrollo empresarial, tales como: asociaciones gremiales de productores, cámaras de comercio, academia, ONG, fundaciones, programas y proyectos de gobierno, mancomunidades, gobiernos locales, cooperantes, entre otros.

Los CDE- MiPyMEs ofrecen los servicios de asistencia técnica para aumentar la gestión

empresarial, logrando así la formalización de las MiPyMEs, el acceso a financiamiento, mejorar los niveles de desarrollo tecnológico y acceso a nuevos mercados, lo que contribuye al desarrollo económico y la generación de nuevos empleos. El aumento en el número de supermercados y su crecimiento rápido y continuo en Honduras representa, las oportunidades de mercado más fuerte y más accesibles para los productores de hortalizas en el país. Mientras que los supermercados representan una importante oportunidad de mercado urbano, los socios del sector privado primarios para una iniciativa de seguridad alimentaria deben ser las MiPyMEs que son el sector privado en las comunidades rurales. La mayoría de estas MiPyMEs están en el negocio de proveer servicios locales o la venta de productos básicos, y muchos, si no la mayoría, de estas MiPyMEs pertenecen o son operadas por mujeres. Estos MiPyMEs serán vinculados a las cadenas de valor locales. Las asociaciones con empresas de mayor tamaño estarán relacionadas con este tipo de oportunidades de la cadena de valor.

(Quiros, 2008) Se estableció el Programa Honduras-Recursos para Mi Tierra (HRPMT) creando una plataforma de servicios financieros para productores hortícolas y frutícolas que opera sobre la base de un fideicomiso de administración e inversión establecido en un banco privado. Fundamentado en este fideicomiso, HRPMT logró estructurar diversas cadenas agrícolas de valor con una multiplicidad de actores, tres de los cuales -Supermercados La Colonia, Banco FICOHSA y la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)- actúan como fideicomitentes.

Dicha integralidad de actores e interacciones financieras y comerciales operan como un sistema de incentivos que cohesiona el modelo, lo hace rentable para todas las partes y, en general, auto- sostenible. Otro aspecto novedoso es la política de bajo costo de servicios financieros que este Programa ha definido y promueve, pese a operar sobre la base de una entidad regulada, logrando así incorporar características de las micro finanzas en una institución bancaria privada.

HRPMT arrancó con 15 productores y para el año 2021 existía un total de 1000 agricultores participantes, incluyendo ocho empresas agrícolas y un consorcio agro comercial, todos ofreciendo sus productos -a lo largo del año- a Supermercados La Colonia, posteriormente el

fortalecimiento de las empresas les permitió establecer nuevas relaciones comerciales con otros supermercados. Por su parte, los agricultores mejoraron sustancialmente su condición de sujetos de crédito y ahora poseen un mercado fijo muy exigente, resultados que derivan de la asesoría técnica y capacitación que tanto ellos como sus asociaciones recibieron no sólo para producir y entregar oportunamente productos de alta calidad (resolviendo problemas de logística a costos más bajos), sino también para negociar con supermercados, proveedores de insumos y vendedores de seguros. El supermercado también se ha beneficiado con la estabilidad de una gran base de proveedores y la variedad de 35 productos que cumplen con mejores prácticas de inocuidad, manejo pos cosecha y calidad en general. A su vez, Banco FICOHSA, como administrador del Fideicomiso de HRPMT, ya atiende a una clientela de productores en pequeña escala (a los cuales no podría otorgar crédito en forma individual), con la expectativa de graduar a muchos de ellos y atenderlos con otros esquemas de financiamiento, igual que a las organizaciones de segundo y tercer nivel que los agrupan.

Estos logros han requerido enfrentar diversos retos, por ejemplo: enfrentar la poca agilidad inicial en el trámite de las solicitudes de crédito, cumplir con los requisitos del seguro agrícola y las exigencias de algunos operadores para ofrecer servicios en exclusividad. La solución también se debió a la existencia de un actor con un profundo conocimiento del medio rural, al esquema de cadenas de valor, al claro vínculo con sectores modernos de comercialización agrícola y a los mecanismos diseñados para la administración de riesgos.

6.6. Principales Tendencias De La Cooperación En El Sector Agroalimentario

(USAID, Canadá, Unión Europea, Banco Mundial, Banco Centroamericano de Integración Económica y Banco Interamericano de Desarrollo, 2019). Gran parte de los socios de cooperación de Honduras ya se han integrado a la ACS, en parte atraídos por el mecanismo descentralizado de implementación lo cual es complementado con una planificación que sobrepasa el periodo presidencial actual.

La iniciativa multidonante se perfila como la principal tendencia de cooperación, debido a los siguientes factores claves:

- Presenta un marco de resultados amplio el cual busca resultados en (i) mejora de ingresos, (ii) mejora de salud y nutrición, (iii) mejorar las vías de acceso e infraestructura vial, (iv) educación sexual y reproductiva y (v) creación de resiliencia. Esta “amplitud” ha facilitado a los socios cooperantes insertarse en el proceso colaborativo.
- La ACS respeta los diferentes requisitos y mecanismos de implementación, enfocándose más en la construcción de resultados que en mecanismos de administración y ejecución.
- Se cuenta con un evaluador independiente. Los socios de la ACS han seleccionado al Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias como evaluador. El levantamiento de una línea base representativa para 10 departamentos, evaluación intermedia, evaluación de impacto y diseño e implementación de un sistema de veeduría social son productos que brindaran objetividad y corresponsabilidad hacia las metas.
- Su funcionamiento sigue la lógica de “socios inversionistas” esto permite a todos conocer el proceso de priorización e inversión.
- Sigue un mecanismo de implementación descentralizado, evitando entrar en círculos burocráticos que entorpecen la implementación.

6.7. Mapeo de Actores Clave

A continuación se presenta en la Tabla 11 un Mapeo de Actores Claves, este incluye a Cooperantes, Programas y/o Agencias Multisectoriales que están haciendo un trabajo al desarrollo empresarial de organizaciones de productores y productoras. También se identifican otros actores relevantes del sector privado como ser: inversionistas, prestadores de servicios de desarrollo empresarial, cámaras de comercio, supermercados, exportadores.

Tabla 11**Mapeo de Actores Clave**

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
1	Fundación BANHCAFE	Tegucigalpa Copán santa bárbara cortés lempira Intibucá la paz Comayagua Olancho	Mediano	Manejos integrado de Cuencas Agricultura sostenible Autogestión económico local Desarrollo juvenil	Alto

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
2	Centro de Desarrollo Humado (CDH)	Cholulteca El Paraíso Valle Lempira	Pequeño	ACTORES PRIORIZADOS: JUVENTUD Y MUJERES Huertos familiares Emprendimientos y fortalecimiento de empresas Financiamiento alternativo (Cajas Rurales) Formación facilitadoras Visibilidad de capacidades Emprendedurismo Vinculación e Inserción laboral Visibilidad de capacidades	Medio

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
3	TECHNOSERVE	Nacional	MEDIANO	<p>Mercados Competitivos:</p> <p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Fortalecimiento de enlaces de mercado</p> <p>Mejora del clima de negocios</p>	MEDIO-ALTO
4	Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER)	<p>Cortés</p> <p>Comayagua</p> <p>Intibucá</p> <p>La Paz</p> <p>Atlántida</p> <p>Santa Bárbara</p>	GRANDE	<p>Asistencia técnica y capacitación en cajas rurales, emprendimientos rurales, iniciativas de agro negocios, iniciativas de energías renovables y servicios financieros.</p>	MEDIO

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
		Valle			
		Cholulteca			
		Gracias a Dios			
		Colon			
		Yoro			
		Francisco Morazán			
		El Paraíso			
		Olancho			
5	Centro Asesor para el Desarrollo de los	Nacional	PEQUEÑO	Capacitación a jóvenes para la inserción laboral	BAJO

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
6	FUNDACIÓN JICATUYO	Copan Santa Bárbara Lempira	GRANDE	<p data-bbox="1161 586 1577 727">El acceso ágil, adecuado y oportuno a los servicios financieros</p> <p data-bbox="1161 784 1577 979">Procesos para el desarrollo de cadena de valores desde lo productivo hasta lo comercial</p> <p data-bbox="1161 1036 1577 1341">Consolidar modelos de formación y capacitación como un servicio estratégico que ayudara a los procesos de fortalecimiento de las empresas.</p>	ALTO

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
				Desarrollar la diversificación a través de proyecto especializados que promuevan nuevas oportunidades de negocios.	
7	FINTRAC	La Paz Intibucá Lempira	GRANDE	Incrementar las ventas anuales y los ingresos de sus beneficiarios También está trabajando para expandir oportunidades de empleo y para el desarrollo de microempresas.	MEDIO
8	CDE-MIPYMES	Santa Rosa de Copan	MEDIANO	Brindar servicios de desarrollo empresarial de calidad a las MIPYMES,	ALTO

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
		Golfo de Fonseca		contando con recurso humano calificado para generar impacto económico. El papel fundamental está relacionado con la generación de impacto económico mediante la asesoría empresarial a largo plazo.	
9	PROYECTO COMPITE	SUR Golfo de Fonseca	GRANDE	Generación de ingresos y de empleos en la región del Golfo de Fonseca, mediante la implementación de un modelo de desarrollo productivo basado en un esquema de gestión público-privada, que fortalezca las capacidades locales.	MEDIO

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
10	CEPUDO	La Entrada, Copán Gracias, Lempira San Lorenzo, Valle	PEQUEÑO	desarrollo de proyectos productivos, capacitaciones, asistencia técnica,	BAJO
11	CRISTINA GUEVARA	El Salvador	PEQUEÑO	Compradora Ajonjolí empresa G&G Factible (503)22751866/ 22602643	MEDIO
12	ASONOG	Zonas fronterizas del Occidente del país.	MEDIANO	Participación Ciudadana y Gobernabilidad Democrática Derecho a la Alimentación y Desarrollo Empresarial	ALTO

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
				Gestión Sostenible de los Recursos Naturales y Ambiente	
				Gestión de la Salud y Habilidades para la Vida	
				Fortalecimiento Organizacional	
				Desarrollo Institucional	
13	SUPERMERCADO LA ANTORCHA	Cortés	GRANDE	Compradores - Productos Agrícolas Jorge Thompson 99236823	BAJO
14	HORTIFRUTI	Nacional	GRANDE	Comparadores – Productos Agrícolas	MEDIO

NO.	NOMBRE	UBICACIÓN	TAMAÑO	PRIORIDADES	POTENCIAL DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN
				Wilmer Romero- 9690-0395	
				Francisco Cuevas - 9713-0027	
				Rubin Mendoza - 9669-1920	
15	COMRURAL	Lempira Intibucá La Paz Copan Ocotepeque Choluteca	GRANDE	Establecimiento de alianzas productivas estratégicas Prestadores de servicios técnicos (financieros y no financieros) Financiamiento de planes de negocios	ALTO

Fuente: elaboración propia, 2022

7. Capítulo

Procesos para la Creación de Alianzas Estratégicas entre Productores y Productoras de la Cadena de Marañón, Programas de Desarrollo de Proveedores y Cooperantes Internacionales.

El proceso nace de la identificación de necesidades de las pequeñas y medianas empresas en Honduras. Es vital entender que estas organizaciones en su mayoría de carácter agrícola requieren contar con capacidades empresariales básicas que les permita desarrollarse y crecer, para ello necesitan de Servicios de Desarrollo de Negocios que guíen su transición de un nivel de capacidades mínimas a un nivel básico el cual resulta indispensable para su desarrollo.

(BID, 2006) El 17% de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) a nivel nacional han recibido servicios de desarrollo empresarial de las cuales: 66% son microempresas, 20% son pequeñas empresas y 14% son medianas empresas que los micros y pequeños empresarios y que estos tienen como expectativas en lo que respecta a los servicios de desarrollo de negocios los siguientes:

- Capacitaciones en áreas y actividades enfocadas básicamente en temas de mercado (incremento de ventas, clientes, etc.) (20% micro y pequeña y 27% mediana empresa) o Incursión en nuevos mercados, o Mejora del servicio al cliente, o Técnicas de mercadeo y ventas o Como desarrollar nuevos productos y/o servicios, etc.
- Capacitaciones en aspectos administrativos, contables y financieros. (Esto lo demandan de manera secundaria, 8% micro, 14% pequeña y 11% mediana empresa, y no se considera algo prioritario en las MIPYMES. Muchos programas centran sus intervenciones en estos temas).
- Es importante mencionar que, los micros y pequeños empresarios muestran un mayor interés en una oferta de servicios de desarrollo de negocios enfocados al área de Mercado en comparación a la oferta enfocada a las áreas administrativas, contables y

financieras. Considerando que la escasa oferta de servicios de desarrollo de negocios para las MIPYMEs se ha centrado en áreas administrativas, contables y financieras se evidencia que las mismas no están respondiendo a las expectativas demandadas por la MIPYME.

Adicionado a los hallazgos del BID, el Gobierno de Honduras, a través de estudios realizados por la Secretaría de Desarrollo Económico, ha identificado una demanda general de las MIPYMEs para la facilitación de un entorno y ambiente favorable de los negocios, principalmente en la simplificación administrativa y creación de protocolos y norma claras. Un hallazgo importante de dichos estudios es la demanda por parte de las pequeñas y medianas empresas de apoyo al desarrollo de denominación geográfica y de origen, y el desarrollo de marcas y patentes, vinculando identidad cultural y turismo.

Partiendo de lo anteriormente mencionado Oxfam y el EDP parte de la priorización de oportunidades de incidencia, barreras y retos para el apoyo a empresas productoras y comercializadoras de marañón, especial de mujeres y jóvenes en la zona sur de Honduras.

Teniendo como base tres aspectos fundamentales:

- Una priorización de las necesidades en desarrollo de negocios por eslabón identificadas en la tabla 10.
- Priorización en necesidades en servicios de desarrollo empresarial de las MIPYMEs (Gestión Administrativa y Contabilidad, Gestión Financiera y Gestión de la Mercadotecnia)
- Priorización de las principales barreras que presentan las mujeres y jóvenes para aumentar su participación en el medio agroalimentario.

El proceso de priorización de los tres temas permite una priorización de las mismas por medio de la asignación del valor de prioridad de cada necesidad y barrera identificada.

A continuación se detalla la priorización para cada uno de los tres aspectos evaluados: donde 5 tiene prioridad alta y 1 baja

Tabla 12

Priorización de las necesidades en desarrollo de negocios identificadas por eslabón

ESLABÓN	NECESIDAD IDENTIFICADA	PRIORIDAD
Primario de Producción	Asesoría técnica y desarrollo de capacidades para el manejo agronómico de los agricultores	3
	Investigación y producción de variedades de alto rendimiento y adaptables a las condiciones climáticas actuales	4
	Mejoramiento de la infraestructura productiva rural (caminos rurales, electrificación rural, riego, saneamiento básico)	1
	Productos financieros accesibles para pequeños productores y adaptados a los ciclos de producción de los cultivos	5
	Mecanismos de precios de garantía para los productos agrícolas	2
	Asesoría técnica y desarrollo de capacidades para el procesamiento de productos	1
Procesamiento	Investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos para el procesamiento	4
	Mejoramiento de la infraestructura	5

	productiva rural (camino rurales, electrificación rural, riego, saneamiento básico)	
	Acceso a tecnología de procesamiento adaptadas a pequeños emprendimientos	2
	Productos financieros adecuados para la adquisición de tecnologías de procesamiento	3
Comercialización	Sistemas de información de precios al productor	1
	Asesoría técnica y desarrollo de capacidades para la comercialización de productos (enlaces de mercados nacionales e internacionales)	6
	Simplificación administrativa para la exportación	5
	Promoción y fortalecimiento de asociatividad entre productores para la comercialización colectiva de productos	2
	Desarrollar las capacidades administrativas de las MIPyMES Agrícolas	3
	Desarrollar las capacidades de Gestión de la Calidad en MIPyMES Agrícolas	4

Fuente EDP, 2022

La priorización en necesidades en servicios de desarrollo empresarial de las MIPYMES ubicándose como prioridad la Gestión de la Mercadotecnia, seguido por la Gestión Financiera y por último la Gestión Administrativa y Contabilidad.

La priorización de la problemática principal que presentan las mujeres y jóvenes en el medio agroalimentario se detalla a continuación:

Tabla 13**Priorización de barreras a trabajar para aumentar la participación de mujeres y jóvenes**

No.	Barrera Identificada	Prioridad
1	Acceso a la tierra (ya sea fondos para la compra o alquiler)	2
2	Jornadas de trabajo extensas limitando su tiempo para otras actividades	1
3	Acceso a productos financieros diseñados especialmente para mujeres/jóvenes	3
4	Pocos espacios de participación y toma de decisiones dentro de las estructuras asociativas existentes	5
5	Mayor susceptibilidad a efectos del cambio climático de sus emprendimientos	4

Fuente: EDP, 2022

Una vez se cuente con el panorama completo de las organizaciones, se procede a tener reuniones de acercamiento con estas y se pone en marcha un plan de trabajo conjunto con organizaciones prestadoras de servicios técnicos (en donde se firman acuerdos de trabajos/convenios) y financieros (firmas de Fidecomisos), en la que se busca cumplir con un presupuesto establecido, fondos de garantía a ejecutar y actividades puntuales que fortalezcan las capacidades productivas, administrativas y comerciales de estas organizaciones.

8. Capítulo

Buenas Prácticas

8.1. Operatividad del EDP

La elaboración de planes de negocios que buscan la vinculación de productores y productoras de marañón a esta cadena específicamente contribuye a lograr que a la iniciativa se sumen otros actores institucionales y organismos de cooperación a nivel técnico y financiero. Igualmente a las grandes empresas les ofrece un respaldo de las acciones conjuntas que realizan en el marco de este programa.

El establecimiento de una buena coordinación entre sectores gubernamentales y no gubernamentales prestadoras de servicios técnicos y financieros genera una mayor oportunidad de sostenibilidad del programa de desarrollo empresarial y su impacto a nivel nacional.

La firma de acuerdos de trabajo, convenios marco a través de organismos especializados en su sector, permite una intervención puntual que beneficia a productores, logrando así fortalecer sus capacidades productivas, empresariales, comerciales y financieras.

8.2. Cambios de cultura y conducta empresarial

La presencia del Programa de desarrollo empresarial en un territorio determinado, genera un efecto multiplicador en las empresas que aún no participan en el programa, debido a los cambios visibles de las que ya lo están haciendo. Esto promueve un cambio en la cultura empresarial y en las formas tradicionales de hacer negocios.

Respetar las formas en que los proveedores ya vienen trabajando. Esta experiencia aún con sus debilidades muestra por qué se han mantenido como empresas. A partir de ella,

concertar los cambios en la gestión empresarial, las prácticas productivas y la comercialización. Sobre sale el caso de Apis Lilian Y Crepaimasul

La alineación de los objetivos de los productores/productoras con la empresa comercializadoras ha llevado a establecer una relación de confianza, relaciones comerciales estables y mejoras en el sistema de comunicación entre proveedor y cliente.

El EDP ha favorecido una relación más justa entre sustituido la figura del intermediario tradicional “coyote”, en cuya relación hay una clara desventaja para las pequeñas empresas, quienes venden por adelantado la producción, a precios establecidos por el intermediario y no a condiciones de mercado. La creación de alianzas financieras con tasas de interés acordes a las necesidades de las empresas, con plazos flexibles y sin garantías de por medio.

Las empresas muestran mayor confianza cuando hay acompañamiento en campo de una agencia de desarrollo o un programa, lo que está contribuyendo a que pequeñas empresas crezcan, mejoren sus márgenes de rentabilidad y logren sostenibilidad a largo plazo de sus negocios.

8.3. Metodología e instrumentos

La recapitulación de experiencias nacionales y en otros países, es una buena práctica que permite conocer las limitaciones, lecciones y buenas prácticas que han transitado cada una de esas iniciativas. Ahorrando con ello, tiempo, fallas de proceso metodológico, pérdida de recursos económicos, incertidumbre en la ejecución de nuevos programas, entre otras.

No obstante, estas metodologías deben estudiarse, analizarse y adaptarse a la luz de los contextos donde se aplican. Las pequeñas empresas en un país, pueden caracterizarse por su tamaño, activos fijos, ventas anuales, etc. Y presentar diferencias significativas en otros. Igual con los sectores atendidos: los de base tecnológica distan mucho de las pequeñas empresas agrícolas.

La incorporación de ejes transversales (género, medio ambiente, grupos en condiciones de extrema pobreza), no debe ser una camisa de fuerza, sino un proceso de inclusión apropiado y consciente por parte de los entes financieros y ejecutores del programa.

8.4. Servicios de desarrollo empresarial

La innovación tecnológica y cambio de cultura empresarial, está íntimamente vinculado a la calidad de los servicios técnicos que las empresas reciben. Por lo tanto, los diagnósticos empresariales y planes de mejora de la empresa deben recoger de manera muy objetiva y precisa la problemática y fortalezas de la empresa.

En la vía anterior, la experiencia y el acompañamiento técnico debe darse desde una orientación de brindar las capacidades y competencias necesarias a los productores y empresas, para que una vez logradas, ellos puedan continuar su desarrollo de manera independiente y auto sostenible.

La agregación de valor en la cadena de producción en función de las exigencias del mercado y las capacidades de cada productor. A esto se agrega que los programas deben dar respuesta a la demanda, en el momento que la solicitan, de lo contrario el riesgo es a perder oportunidades de mercado.

Los financiamientos a las empresas proveedoras deben ser oportunos y en coordinación con los planes de mejora e inversión, de lo contrario este pierde su objetivo y se vuelve en un problema más de la empresa proveedora.

8.5. Sostenibilidad

La cadena de marañón iniciada por La Sureñita, pionera en pasa y nuez, ha demostrado que cuando se establecen alianzas claras, mercados establecidos y SDP priorizados, el

aseguramiento de larga vida de la cadena es posible, como es el caso en mención y los otros antes desarrollados. Riesgo compartido. “todos los actores deben poner y arriesgar” (Meza, 2012)

8.6. Seguimiento y monitoreo

Establecer sistema de monitoreo, diagnósticos empresariales y registros de resultados, claros, aplicables que facilitan la recolección y uso de información de calidad.

Observar la experiencia de países asiáticos en el sentido, de la valoración de la reingeniería que están realizando para mejorar el sistema de documentación y de monitoreo en la búsqueda de captar información fresca de las empresas y tomar decisiones en el momento adecuado.

Por otra parte las empresas deben mantener actualizados sus catálogos de proveedores para, cruzar información con el EDP.

9. Capítulo

Lecciones Aprendidas

Para Oxfam las alianzas con el sector privado han sido muy significativas, tanto con instituciones financieras (servicios financieros de Funder, Bancomsa, Banco de Occidente, Caja rural San Jerónimo, Chorotega) a través de las cuales las mujeres disponen de recursos que de una u otra manera que facilitan su participación en diferentes rubros productivos, tales como miel, café, hortalizas y mora, los cuales han sido excluidas por años.

Además de facilitarles la compra de materiales e insumos para la labor productiva con condiciones favorables, a tasas de interés bajas que permiten su crecimiento económico.

Si bien Oxfam participa en la creación de alianzas entre el sector financiero privado y las diferentes organizaciones de base, pretende que este vínculo sea sostenible en el tiempo, entendiendo que es posible facilitar los medios financieros acordes a las necesidades de conocimientos técnicos, tierra e insumos de las mujeres.

La formación de un ecosistema colaborativo entre el sector financiero y los grupos, asociaciones, cooperativas de productoras ha sido una de las claves de éxito de la iniciativa, pero este éxito no solo depende de este eslabón, sino también de alianzas estratégicas con empresas que garanticen un mercado y comercialización de la producción.

Durante años el sector empresarial privado, se ha encargado de explotar a las productoras y productores, mediante negociaciones injustas, precios excesivamente bajos y sin asumir un riesgo de pérdida como tal. Oxfam mediante la concientización, sensibilización y trabajo en conjunto con organizaciones especializadas a nivel técnico y financiero; está llevando a cabo un modelo económico en el que, mediante la firma de acuerdos con el sector privado, garantiza el pago justo a cada productora y productor que con su sudor garantizan el abastecimiento de diferentes mercados, permite que la gente que sufre exclusión puede ser protagonista de su propio desarrollo y elemento activo fundamental en la generación de

oportunidades.

Esta alianza entre la empresa y las organizaciones ha logrado disminuir la brecha de desigualdad entre las partes, trabajando bajo mecanismos de comercio justo, precios estables y volúmenes que se proyectan en base a cada plan de producción.

Estamos convencidos de que el crecimiento económico inclusivo puede contribuir a acabar con la injusticia y la pobreza, así como a un mercado suficientemente regulado que garantice una distribución equitativa de los ingresos. Pero el crecimiento económico por sí solo no garantiza que los beneficios generados por la actividad empresarial alcancen de una manera equitativa a toda la población, y en especial a las más vulnerables. Para lograr una reducción de la pobreza y las desigualdades a través de un crecimiento económico sostenible e inclusivo, es necesario contar con la participación responsable de todos los actores implicados, es decir gobiernos (nacionales y locales), empresas y organizaciones sociales.

El mundo empresarial interactúa de manera permanente con personas que viven en el umbral de la pobreza, bien por tratarse de trabajadores, de consumidores, de productores o de comunidades dentro del área de influencia de su actividad económica. La empresa tiende a enfatizar su contribución al mercado a través de la generación directa de ingresos (por ejemplo, por la contratación laboral), de su capacidad de dar respuesta a necesidades de la población (por ejemplo, vendiendo productos o prestando servicios), o por los recursos que transfiere al Estado (vía tributaria). Sin embargo, se subestiman sus impactos negativos, esencialmente los ambientales y sociales, pero a menudo también los económicos.

La empresa es un actor con potencial de contribuir a reducir la pobreza, consideramos que no solo no podemos obviarla de nuestro ámbito de trabajo, sino que debemos proactivamente incorporarla con el fin de promover la mejora de sus prácticas y buscar la maximización de su impacto positivo. En particular, el papel de los inversores, la responsabilidad económica, el papel de la empresa como proveedor de servicios sociales básicos y la intervención en contextos humanitarios necesitan una consideración especial.

Si bien las alianzas entre el sector privado empresarial y las organizaciones han

contribuido en la disminución de la desigualdad, el acceso a tierra, recursos técnicos y financieros; aún falta mucho por trabajar. A las diferentes empresas no les llama la atención la rendición de cuentas, debemos seguir trabajando en ello con el fin de mejorar la efectividad de la cooperación y que el objetivo fundamental y compartido sea lograr un impacto directo y positivo en las necesidades de las mujeres.

La empresa privada debe demostrar previamente su compromiso social y ambiental en las regiones en las que se va a desarrollar la alianza, proceso que actualmente no se hace, deben gestionar las diferentes alianzas de acuerdo con criterios de responsabilidad social. Aún falta la creación de, mecanismos para el diálogo permanente entre los participantes y el gobierno de Honduras y, en su caso, para la resolución de potenciales conflictos y se deben llevar, en la medida de lo posible, a crear acciones conducentes a fortalecer un marco regulatorio y normativo favorable y efectivo en la lucha contra la pobreza en los países en desarrollo.

10. Capítulo

De manera general existen tendencias positivas a nivel, privado y de cooperación para incrementar la escala de impacto de EDP e incrementar los esfuerzos y recursos orientados a mejorar las condiciones económicas de mujeres y jóvenes de manera sostenible. Las conclusiones y recomendaciones se han organizado en base a los objetivos de esta sistematización.

10.1. Caracterizar la cadena de valor de marañón de la zona sur de Honduras, mostrando sus principales procesos, actores y logros.

- Todas las productoras y productores a nivel productivo no manejan las mejores prácticas, se debe trabajar en un fortalecimiento de capacidades a nivel técnico haciendo énfasis en la nutrición, fertilización, control de plagas y enfermedades.
- Tan solo 3 empresas realizan un proceso de acopio comunitario, se debe trabajar con las demás cooperativas y empresas que buscan fortalecer el área de poscosecha.
- Se debe trabajar en fortalecer espacios de intercambio de conocimientos entre las empresas y cooperativas de tal manera que se involucren a más de 20 procesadoras artesanales que no pertenecen a ningún grupo organizado, con el propósito de focalizar el trabajo y generar un mayor impacto para todas y todos.
- Se ha identificado más de 40 grupos de productores relacionados con la cadena de marañón, pero, formalmente, solo están operando las siguientes empresas: SOPROCOMA, Cooperativa Paz y Unión, Cooperativa Nueva Esperanza, Cooperativa La Sureñita, ETRASAMOT, ETRASPROMASUR, ETRASUD, EACTRASUR, ETRASUR, Mujeres en Acción, EACTRASVALLE, CREPAIMASUL, Brazos Unidos, Buenos Amigos del Tempisque y FEMASUR.

- Es importante trabajar conjuntamente con la cooperación en fortalecer y mejorar la asistencia empresarial y productiva: FUNDER, CURLP, ICADE, Swisscontact, HPI, CDH, SUCO, Fundación Simiente, Universidad de Florida, Visión Mundial, CODDEFFAGOLF y CDE-MiPyME.
- Servicios financieros: Cajas rurales, micro financieras, Cooperativa Chorotega, Cooperativa San Marqueña, FUNDER, intermediarios, Coop. La Sureñita y CREPAIMASUL

10.2. Describir los procesos para la creación de alianzas estratégicas entre Productores y productoras de la cadena de marañón, los proveedores de servicios de desarrollo empresarial, técnicos y financieros.

- Programa Honduras-Recursos para Mi Tierra (HRPMT) presenta un modelo exitoso que combina productores, agente financiero, proveedores de servicios, proveedores de insumos, mercado y consumidor. Las perspectivas de continuidad del Programa HRPMT se avizoran positivas, dada la autosostenibilidad de esta iniciativa, el vínculo del esquema con la cadena Supermercados La Colonia, y el elevado interés de esta empresa para mantener como proveedores a los agricultores del fideicomiso. Esta estrategia de financiamiento rural puede complementar los esfuerzos de EDP e incluso ser replicado a través de EDP.
- Es posible a través de una vinculación efectiva con la cartera de inversión de la Alianza para el Corredor Seco. Una de las prioridades de la ACS es proporcionar un marco de resultados hacia la pobreza de manera sostenible y la reducción del hambre que permitirá a la comunidad de donantes, ONG´s y otras partes interesadas una alineación y coordinación efectiva. Ya que OXFAM presenta inversiones en el corredor seco, puede solicitar formar parte de su comité técnico y aprovechar la plataforma para complementar esfuerzos.

- Aprovechar los espacios de financiamiento rural actualmente vigentes, En la actualidad se está diseñando mecanismos para alcanzar a los pequeños agricultores a través de Cajas Rurales. EDP puede “influnciar” y redirigir las carteras de inversión actuales.
- Afianzar aun más la relación con ComRural. ComRural y EDP han co invertido en el pasado, el institucionalizar esto permitiría capitalizar en 153 perfiles de negocio, de los cuales 119 han sido aprobados en nueve cadenas de valor (descritas abajo). Estos planes de negocio incluyen financiamiento y planes de negocio, EDP puede concentrar sus esfuerzos en asistencia técnica gerencial y en replicar mecanismos que faciliten la inclusión de las mujeres y jóvenes. Esto puede marcar el camino a seguir con Emprendesur y el resto de cartera de competitividad vigente.
- A nivel regional; La Red Centroamericana de Grupos de Acción Territorial es un espacio valioso para promover el intercambio de experiencias y la cooperación horizontal entre territorios, posibilitando así la influencia de políticas a nivel regional.
- A nivel regional y nacional; la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 – 2030 (ECADERT) (y en específico los grupos de acción territorial se perfilan como el espacio, donde OXFAM puede incrementar la escala de impacto de EDP e influenciar las políticas.
- A nivel nacional- las tres Direcciones Presidenciales: Planificación Estratégica, Presupuesto e Inversión Pública, Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria, Inversión Estratégica de Gobierno (Cuenta del Milenio), Dirección Presidencial de Gestión por Resultados y la Secretaria de Desarrollo Económica (incluye SAG) son un punto de entrada factible para influenciar la Política del sector agroalimentario.

10.3. Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que sirvan para la generación de conocimiento y reflexión de este tipo de

procesos.

- Si bien Oxfam ha venido fortaleciendo las relaciones con organizaciones financieras y prestadoras de servicios técnicos, es importante ampliar el impacto que este genera con mayores inversiones conjuntas, en donde el sector privado debe jugar un papel fundamental además de la vinculación del sector público y secretarías de gobierno.
- Oxfam debe visibilizar más el trabajo que ha realizado en relación al EDP y su vínculo con el sector financiero formal y no formal.
- Se deben fortalecer los mecanismos de acercamiento y firma de convenios entre la empresa privada y las cooperativas de productores y productoras.

11. Capítulo

A manera de recomendaciones críticas y como punto de llegada de la presente sistematización es necesario:

Incrementar su escala de impacto a través de influenciar políticas a nivel nacional e incrementando las inversiones de otros actores; Existen espacios viables para influir políticas a nivel nacional. Se recomienda a Oxfam el desarrollo de una estrategia de comunicación que permita transmitir los objetivos, resultados y mecanismos a socios a nivel regional y nacional. La Red Centroamericana de Grupos de Acción Territorial es un espacio valioso para promover el intercambio de experiencias y la cooperación horizontal entre territorios centroamericanos y la ECADERT es un instrumento regional que gana terrenos y tracción a través de los grupos de acción territorial y en la actualidad se encuentra en el proceso de formulación de una política pública en desarrollo rural territorial.

Se recomienda a Oxfam la socialización de la nueva estructura (y actores) del Gobierno Central, ya que presentan un cambio importante desde la implementación de EDP. Esto facilitará navegar las agendas gubernamentales necesarias para desarrollar los cambios necesarios en las políticas actuales.

Oxfam cuenta con financiamiento de socios actuales de la ACS, un acercamiento con estos puede facilitar el uso de esa plataforma para dar a conocer los resultados de EDP y replicarlos.

Construir y expandir los impactos sociales en cuestión de empoderamiento económico de mujeres y campesinos en las cadenas de marañón, que sirva de motivación a otros grupos y experiencias similares.

El desarrollo de alianzas permitirá construir y expandir EDP de manera sostenible.

Se recomienda a Oxfam gestionar alianzas con los implementadores de la ACS y de los proyectos de competitividad con énfasis especial en ComRural, ya que este tendrá una segunda etapa, la cual podrá orientarse a mejorar las condiciones de mujeres y jóvenes. A la fecha existen 119 perfiles que ya cuentan con financiamiento y asistencia técnica, la alianza puede ser orientada a maximizar el alcance e inclusión de jóvenes y mujeres.

Se recomienda a Oxfam gestionar alianzas de formación de formadores con CDE-MIPYME del Occidente ya que busca resultados que se combinan de manera estratégica con los de EDP. Este espacio de concertación y coordinación se complementa con asistencia técnica en habilidades de negocios y se perfila como mecanismo sostenible de promocionar la inclusión de mujeres y jóvenes en desarrollo económico.

Incrementar la tasa de éxito (empresas alcanzando rentabilidad) y mejorar el costo-eficiencia (i.e. costo de gestión de programa vs. fondos desembolsados a empresas apoyadas).

Trabajar desde el financiamiento, cuidando los intereses de todos asegura la sostenibilidad de la asistencia técnica.

El acuerdo con el FMI limita el espacio fiscal para préstamos, obligando al Gobierno a invertir fondos nacionales para el desarrollo como ejemplo FIRSA y le obliga a gestionar de manera más efectiva la cooperación- tal como es la ACS.

Se recomienda a Oxfam evaluar la posibilidad de convertirse en un socio de FIRSA para:

- Evaluar las capacidades gerenciales de las entidades que ya cuentan con un crédito.
- Evaluar la capacidad de las asociaciones que se perfilan para crédito.

Con el objetivo de incluir en el financiamiento el entrenamiento gerencial necesario para

las nuevas inversiones, habilidades de negocio u otras habilidades gerenciales; e incluir a las mujeres y jóvenes en el proceso de toma de decisión y crecimiento económico. Esto sería una relación ganar-ganar-ganar. Gana la cooperativa al desarrollar habilidades gerenciales que le permitirá cumplir con el préstamo y crecer, Gana Oxfam al encontrar mecanismos sostenibles de asistencia técnica gerencial orientada al desarrollo económico inclusivo de las mujeres y jóvenes. Gana FIRSA al contar con un mecanismo que reduzca el riesgo de mora de cartera.

Existe la posibilidad del diseño de un paquete específico orientado a mejorar las condiciones de financiamiento de mujeres y jóvenes, esto incluye el Programa Honduras-Recursos para Mi Tierra, pudiendo hacer una línea especializada de productos de mujeres productoras que bajo una buena estrategia de mercadeo puede incursionar en un justiprecio del mercado.

Se recomienda a Oxfam llevar a cabo la medición de impacto sobre los ingresos económicos diferenciados por cada familia o comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, L. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. FAO.
- Arellano Gault, D. (2008). Entre dilemas y oportunidades: las organizaciones comunitarias en la gestión local Mexicana. *Economía, Sociedad y Territorio* V, VIII, 1059-1066.
- Bebbington, A. 2019. Organizaciones comunitarias que resuelven problemas comunitarios. 2030 – Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 28. Santiago de Chile. FAO. 20 p. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Block, Stanley B. (2001); HIRT, Geoffrey A.; “Fundamentos de Gerencia Financiera”; Ed. McGraw Hill; Bogotá - Colombia
- FAO. (2004). *Guía Metodológica para la sistematización Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica*. Tegucigalpa: Litografía López.
- Fundación Luis Vives. (2017). *Manual de Ayuda para la formulación de Proyectos Sociales*. Madrid.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias*. San José : ALFORJA.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias; una propuesta teórica y práctica*. San José, Costa Rica: ALFORJA.
- Jara, O. (1998). *El Aporte De La Sistematización A La Renovación Teórico-Práctica*. San José, Costa Rica: Alforja.
- Martinic, S. (12 de Agosto de 1998). *El Objeto De La Sistematización Y Sus Relaciones Con La Evaluación Y La Investigación*. Medellín, Colombia: CEAAL.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- Perez, T. (2016). *Guía Didáctica para la Sistematización de Experiencias en Contextos*
- Ponce Adame, A. (2007). *Dificultades y posibilidades de la cooperación internacional para el desarrollo local en América Latina*. Granada, España: Instituto de Investigación Urbana y Territorial, Unión Iberoamericana de Municipalistas .

- Project Management Institute. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Vol. VI). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Quiroz, T. (2013). La Sistematización En Una Escuela De Trabajo Social. Santiago: Otoño.
- Siles, R., & Mondelo, E. (2015). Gestion de proyectos de desarrollo. Paraguay : BID.
- Mosquera, M. (2012). Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social. AD-minister, 117-133.
- Mosquera, M. (s.f.). Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social.
- Tabares , J., Molina , V., & Cuervo , I. (2014). Guía Para La Sistematización De Experiencias Recuperación del saber y del ser en ocio, deporte, educación física y actividad física. Medellín : Universidad de Antioquia.
- Terrazas , R. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. Perspectivas, 55-72.
- Taborda , J. (2012). Debates sobre cooperación Internacional para el Desarrollo. Bogotá D.C: Kimpres Ltda.
- Tipán Barrera, G. (2006). ¿Cómo sistematizar? Una apuesta metodológica para el aprendizaje en las organizaciones. Ecuador: Nuevared.

ANEXOS No. 1 ENTREVISTA A ORGANIZACIONES CLAVES DE LA COOPERACION Y EMPRESA PRIVADA



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS



Maestría en Cooperación
Internacional y Gestión
de Proyectos de Desarrollo

ENTREVISTA ORGANIZACIONES CLAVES DE LA COOPERACIÓN Y EMPRESA PRIVADA

La siguiente entrevista es para conocer las estrategias que utilizan las organizaciones claves de la cooperación para el mapeo de aliados técnicos y financieros que facilitarían el desarrollo de la cadena de marañón en el sur de Honduras.

Fuente. Organizaciones de la cooperación (entrevista abierta al personal responsable de los programas de agro negocios)

1. PUNTO DE PARTIDA. QUE SE QUIERE RECUPERAR

Alianzas estratégicas de la cadena de marañón con la cooperación y empresa privada

PREGUNTAS INICIALES

- ¿Cuáles consideran ustedes, que son los principales problemas para la búsqueda de organizaciones prestadoras de servicios técnicos y financieros?
- ¿Poseen ustedes los recursos financieros para la realización de un estudio de

mercado? ¿Desde cuándo?

- ¿Qué mecanismos utilizan para gestionar dicho análisis?
- ¿Cuáles han sido los resultados de estas gestiones?

RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO: En este bloque se busca reconstruir la historia, ordenando y clasificando la información, el nivel de detalle, los procedimientos y el tiempo dedicado.

- ¿Qué estrategias han utilizado en la estructuración de alianzas estratégicas a nivel técnico y financiero?
- ¿Qué aprendizajes han tenido?
- Si les tocara focalizar un proyecto de vínculo de una cadena productiva en particular ¿cuáles serían según ustedes, los procedimientos a considerar?

LA REFLEXIÓN DE FONDO: Definiremos reflexión a fondo como la interpretación crítica del proceso vivido, ir más allá de lo descriptivo, realizando un proceso ordenado de abstracción para encontrar la razón de ser de lo sucedido.

- ¿Por qué creen ustedes que NO/SII, han logrado una capacidad en la búsqueda y puesta en marcha de alianzas estratégicas a nivel técnico y financiero para proyectos productivos, especialmente la cadena de marañón?
- ¿A dónde deben de apuntar ustedes para alcanzar un buen trabajo?
- ¿Cuáles son los compromisos que sostienen ustedes con los entes que les dan apoyo?

ANEXO No. 2 CUESTIONARIO SOBRE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES PROMOVIDAS POR LA COOPERACIÓN



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS



Maestría en Cooperación
Internacional y Gestión
de Proyectos de Desarrollo

CUESTIONARIO

FUENTE. COOPERANTES (cuestionario representante de la cooperación)

PUNTO DE PARTIDA. QUE SE QUIERE RECUPERAR

El siguiente cuestionario tiene como finalidad construir una amplia descripción sobre las cadenas de valor priorizadas en relación al sector, potencial, vínculo de mujeres y adaptación a riesgos climáticos.

Nombre de la organización

1. A su juicio ¿Cuáles son los rubros más relevantes del sector agroalimentario nacional?
2. ¿Cuáles de estos rubros tienen mayor potencial de desarrollo en la zona sur de Honduras?
3. ¿Cuáles de estos rubros presentan mayores oportunidades de inserción de la mujer/jóvenes a los mismos?

4. ¿Existen algunas restricciones en términos de género para inserción de la mujer a dichos rubros?

5. ¿En qué rubros está su sector incidiendo mayormente?

Criterio	Clave
Excelente	E
Muy Bueno	M
Bueno	B
Regular	R

Cadena Agroalimentaria	Variables a Evaluar				
	Potencial de mercado	Beneficio a mujeres y jóvenes	Beneficio a pequeños productores	Potencial de Industrialización	Adaptación a riesgos climáticos
Ajonjolí					
Apícola					
Arroz					
Avícola - carne de pollo					
Avícola - huevo					
Bovino-Carne					
Bovino-Leche					
Cacao					
Café					
Camarón					
Caña de Azúcar					
Frijol					
Hortalizas					
Maíz					
Marañón					

ANEXO No. 3 Informantes Directos

Funder: Walter Pereira

Ingeniero agrónomo

Técnico proyectos agro negocios.

Zamorano: Raúl Soto Abogado, Master en administración de empresas

Coordinador programa agro negocios.

ComRural: Francisco Posas

Ingeniero agro negocios

Coordinador proyectos ComRural

ANEXO No. 4 Informantes indirectos

CREPAIMASUL: Hipólito Aguilera

Productor de marañón

Apis Lilian: David Mejía

Ingeniero agrónomo

Propietario empresa Apis Lilian

Procesadora de Semilla la Bendición: Roger Reye

Ingeniero Agrónomo

Gerente