

La incorporación del fomento del empleo rural no agrícola en los proyectos de desarrollo: El caso del proyecto Lempira Sur (FAO) en Honduras

Carlos Andrés Zelaya

Economista Agrícola, FAO Honduras
cazelaya@sdnhon.org.hn

Thomas Reardon

Michigan State University
reardon@msu.edu

Estudio de caso para RIMISP en el marco del proyecto “Mejores Prácticas y Estrategias para el Fomento de la Creación de Empleo No Agrícola en el Desarrollo Rural en América Latina” (“*Best Practices and Strategies for Promoting Nonfarm Employment Creation in Rural Development in Latin America*”) financiado por DFID/UK

Agradecemos la colaboración que prestó el personal del proyecto Lempira Sur, así como la contribución de todos los empresarios entrevistados.

Mayo 2001

La incorporación del fomento del empleo rural no agrícola en los proyectos de desarrollo: El caso del proyecto Lempira Sur (FAO) en Honduras

INTRODUCCION

(1) Descripción general de la zona

El sur del departamento de Lempira en Honduras es una zona compuesta por 21 municipios, en su mayoría fronterizos con El Salvador. La topografía es en general quebrada y montañosa, con elevaciones que van desde 140 hasta 2,200 metros sobre el nivel del mar, en un espacio de sólo 40 Km. Predomina la agricultura de laderas para producir alimentos básicos (maíz y frijoles), la ganadería mayor, en su gran parte extensiva, y la producción de café. La producción “de patio” o “solar” incluye frutas, hortalizas, plantas medicinales y especies menores (gallinas y cerdos). Los municipios de más al sur están comunicados entre sí por una carretera de terracería “de todo tiempo”, que cruza a la mayoría de cabeceras municipales y es la única vía que comunica a éstas con el resto del país. Los municipios más al norte se comunican directamente con Gracias, la cabecera departamental. Los municipios fronterizos se comunican con El Salvador por vías precarias (vados, cruces de lancha y puentes peatonales de hamaca donde los ríos Lempa y Sumpul sirven de frontera; y por “pasos ciegos” sin carretera donde la frontera es terrestre. En la zona sólo existen 3 teléfonos y la población es pobre, con un índice de desarrollo humano (IDH) promedio, en 1996, de 0.362, por debajo del promedio departamental de 0.368 y el nacional de 0.575 (PNUD, 1998)¹. El mismo Informe de Desarrollo Humano 1998 cataloga la zona como zona campesina pobre. En general la caracteriza el minifundio, la precariedad de tenencia de la tierra y la condición de expulsora de población.

(2) El inicio de “Lempira sur”

El proyecto Lempira Sur, inició en 1988 como respuesta a una emergencia identificada por los mismos pobladores – líderes – quienes alertaron a las autoridades sobre una severa sequía que tenía a la población en una situación calamitosa de inseguridad alimentaria. Esta alerta se tradujo en una cooperación de largo plazo entre el Ministerio de Agricultura² y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que comenzó con un proyecto de emergencia (1988-1990) orientado a restaurar la capacidad productiva de la zona, poniendo énfasis en los mecanismos de protección y aprovechamiento de los recursos hídricos y en la formación de conciencia sobre los efectos de los sistemas productivos sobre el manejo de los recursos naturales. Subsecuentemente (1992-1995) se concretó más en la relación de los sistemas productivos con el ambiente, con un enfoque orientado principalmente a la seguridad alimentaria y la gestión de recursos naturales, con la participación activa de las organizaciones locales. Posteriormente (1995-1999) se pasa del enfoque centrado en la finca y la microcuenca a un enfoque que incorpora como eje central a la familia y la comunidad. En resumen, la primera fase, que ha durado una década, se centró en mejorar la disponibilidad y el acceso de la población a los alimentos básicos, partiendo de las estrategias de supervivencia para convertirlas en estrategias de desarrollo agrícola sostenible. Durante los últimos cuatro años de la primera fase, el esfuerzo financiero fue de aproximadamente un millón de dólares de los Estados Unidos anuales de cooperación externa y alrededor de medio millón de dólares de contraparte del gobierno de Honduras.

¹ El IDH reportado por el PNUD para 1997 y 1998, mayor que el de 1996, no está desglosado por municipios, pero refleja la misma relación entre el departamento de Lempira con el resto del país.

² El organismo nacional llamado genéricamente en este documento Ministerio de Agricultura ha evolucionado en el tiempo. Inicialmente se llamó Secretaría de Recursos Naturales ahora se llama Secretaría de Agricultura y Ganadería y, desde 2000 ha constituido el Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible, del cual Lempira Sur forma parte.

En términos de ERNA, operativamente desde entonces se incorporó algunas actividades no agrícolas que de alguna manera contribuían a dichos sistemas productivos. El mismo enfoque de seguridad alimentaria, que parte no sólo del concepto de disponibilidad, como es tradicional cuando se combina con desarrollo rural, sino que también trata el tema del acceso sostenible, hace que se busque el manejo poscosecha de los productos principales. Así surgió la importancia de propiciar el desarrollo de una red de hojalateros para la construcción de silos metálicos, como también se refuerza la actividad de envasado casero de algunas hortalizas, no sólo como mecanismos de asegurar la disponibilidad de alimentos durante el tiempo entre cosecha y cosecha, sino también como un mecanismo para agregar valor a la producción. Además, el PLS, desde la perspectiva de mejorar el manejo de los recursos naturales, cuando promediaba la primera fase, en ese mismo espíritu inicia acciones tendientes a mejorar las perspectivas de los herreros del espacio rururbano Tambla-Tomalá, principalmente a través del mejoramiento de la producción de carbón, materia prima esencial para la herrería. En general, para estas actividades, el PLS recurre a alianzas con agentes que poseen la tecnología para actividades que salen del ámbito normal de los agrónomos.

(3) La segunda fase del proyecto

En la medida que la población logra suplir sus necesidades básicas alimentarias y mejorar sus ingresos, sus demandas también evolucionan y con ellas ha evolucionado el proyecto. Así, la segunda fase del proyecto (1999-2002) ha ampliado su perspectiva y orientación, de forma que se maneja tres dimensiones complementarias.

(3.1) Consolidación de la seguridad alimentaria

En primer término, en la nueva fase se busca consolidar y afianzar los logros alcanzados a la fecha en materia de seguridad alimentaria y manejo de los recursos naturales, que, partiendo de la organización y gestión local, incluye la generalización de los sistemas de producción, el buscar dar mayor valor agregado a la producción y desarrollar las capacidades de gestión empresarial. Estas acciones son especialmente importantes en los 7 municipios que recién se incorporaron operativamente al proyecto, pues en ellos debe hacerse el tendido inicial sin que ello signifique limitarlos en las nuevas dimensiones.

(3.2) ERNA

Ante las nuevas demandas, en su segunda fase el PLS define objetivos de desarrollo empresarial concretándose en estrategias de fomento a micro empresas, lo que genera una transición que intensifica los procesos no agrícolas, independientemente de su vinculación directa o no a lo agrícola. El proyecto entra así en un impulso más sistemático del ERNA, el cual, para efectos de este documento, se refiere a empleo asalariado o por cuenta propia en los sectores secundario y terciario. El ERNA puede estar vinculado al agro, como en la fabricación de insumos o en la transformación de productos agrícolas, o no estar vinculado, como en los materiales de construcción, una importante proporción del comercio y el trabajo no agrícola de los emigrantes. El concepto excluye el trabajo agrícola asalariado, independientemente del lugar donde se practique.

Para hacer frente a este enfoque de desarrollo empresarial, principal impulso para las actividades ERNA, en la segunda fase se modifica la estructura de dirección del proyecto, incluyendo a nivel de equipo técnico principal dos de doce cargos: especialista en mercadotecnia y especialista en organización empresarial. Complementariamente incorpora el concepto de equipos gerenciales en cada uno de los centros operativos, dentro de los cuales se incluye, según las necesidades específicas de cada centro operativo, dos especialistas en transformación empresarial, que pueden ser en micro industria y administración de empresas. Además, se desarrolla vínculos más estructurados con

entidades extra proyecto que, como el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), están expresamente equipadas para el desarrollo de procesos no agrícolas. Presupuestariamente, si bien se dedica un incremento y hay una reorientación de los recursos existentes, se busca que otros actores también asignen recursos importantes

(3.3) Desarrollo territorial

Pero también el proyecto Lempira Sur es un proyecto que ha evolucionado más hacia el desarrollo rural local, cuyo ámbito de ejecución e influencia es la totalidad del espacio rural compuesto tanto por las zonas rurales agrícolas propiamente dichas – o el “campo” – como los espacios rururbanos incorporados de manera sistémica en un contexto lógico. Toma en cuenta, además, la influencia directa que ejercen algunas ciudades y pueblos cercanos. Inclusive, el proyecto Lempira Sur (PLS) ha buscado un complemento de apoyo a la gobernabilidad local que toma como punto de partida la importancia del ordenamiento territorial y su relación con la organización supra municipal.

(4) Sobre el presente documento

Para llegar al presente documento, los autores revisaron información documental del proyecto, incluyendo documentos de proyectos, planes operativos, estudios de mercado, estudios de factibilidad y varios informes. Del 24 al 29 de marzo 2001 realizaron una gira a la zona, durante la cual concretaron una serie de entrevistas con diversos actores del proyecto, así como demandantes de productos. Esta gira se complementó con otras entrevistas el 23 y 30 de marzo (Para detalles, ver la lista de personas entrevistadas en el Anexo 1). Ambos autores cuentan con experiencia previa en el proyecto. En 1999, uno de ellos realizó un diagnóstico rápido del PLS, como parte de una relectura de los proyectos de desarrollo rural y alivio a la pobreza, formulando una serie de hipótesis respecto a la importancia de las consideraciones del ERNA (Reardon y Schejtman, 1999). El otro autor ha acompañado al PLS desde su concepción en 1988, como autor o co-autor de los documentos de proyecto y apoyando desde una perspectiva crítica cuasi externa los cambios y los ajustes en su evolución.

La estructura del documento sigue una secuencia sencilla. En la primera sección se describe el contexto agrícola y la estrategia general del proyecto. La segunda sección analiza el contexto no agrícola y las acciones y estrategias del proyecto para su fomento. La tercera sección describe las acciones en términos del ERNA de parte de otros agentes en la zona y su interacción con el proyecto. Sigue una cuarta sección que analiza y detalla más las estrategias y acciones del proyecto en función de cinco sub-sectores de empleo rural no agrícola. La quinta sección es un análisis breve de los beneficios y los costos incrementales al proyecto. La sexta sección examina las buenas prácticas y algunas prácticas que merecen revisión y propone algunas conclusiones y recomendaciones que pueden servir para el mismo proyecto así como para otros proyectos de desarrollo rural que requieran – y en el contexto actual casi todos requieren – incorporar estrategias positivas de promoción de ERNA.

1. CONTEXTO AGRÍCOLA Y ACCIONES DE PLS

1.1. Situación antes del proyecto

En los años 80, antes del proyecto, la zona se caracterizaba por su aislamiento y bajos niveles de producción y productividad agrícola. Se trataba de una zona muy deprimida, pues el sistema de producción tradicional, basado en la agricultura de tumba, roza y quema, coadyuvante a una expansión

de la ganadería extensiva, había entrado en crisis debido principalmente a que los períodos de barbecho, por la misma expansión de la ganadería extensiva, se habían acortado, causando cada vez mayor deterioro de los recursos naturales, significando un proceso de descapitalización acelerada de la zona. De ahí que los niveles de pobreza fueran altos, aún para los estándares de Honduras, crecían aceleradamente.

La decreciente capacidad de los sistemas productivos agropecuarios y forestales, exacerbados en los años de relativa sequía, marcaba la escasez de alimentos, obligando a que la población adoptase estrategias de supervivencia que incluían, entre las más prominentes, la emigración masiva de la zona caracterizada por la emigración temporal de la mano de obra no calificada para trabajar en verano en la cosecha de café (en el Norte de Lempira, Santa Bárbara, Intibucá y Comayagua) y de caña (en Santa Bárbara, Cortés y Yoro, invasión de la frontera agrícola al Oriente del país), mientras que la mano de obra más calificada o mejor formada, aprovechó los programas de colonización en el oriente del país establecidos en el marco de la reforma agraria. En concreto, la zona se ha caracterizado como “expulsora” de población, una respuesta generalizada a la pobreza prevaleciente que sistemáticamente “descapitalizó” los recursos humanos.

Otro factor determinante para el desarrollo de la zona fue la guerra interna en El Salvador, la que tuvo dos efectos. El primer efecto, fue que durante los 80 la zona estaba militarizada y todavía más aislada del resto del país “por razones de seguridad”. Ello acentuó la situación secular de pobreza y aislamiento. El segundo efecto fue que abrió el espectro de la emigración, como se verá adelante.

1.2. Acciones del PLS y dinámica de los años 90

(a) Meta acciones

Para acercarse a la población y que ella se apropie del accionar del proyecto, el PLS propicia la descentralización operativa, fortaleciendo el desarrollo de las capacidades de gestión desde las comunidades rurales de manera que se puedan movilizar los recursos desde dentro. Ello conlleva, como práctica sostenible, al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias existentes, muchas de las cuales, al cabo de pocos años, se han podido consolidar en la formación de Consejos de Desarrollo Comunitario (CODECO). A través de estas organizaciones comunitarias se practican en forma participativa diagnósticos, planes de desarrollo comunitario y planes operativos anuales y evaluaciones anuales. Los planes, que por supuesto se basan en los diagnósticos, incluyen no sólo los aspectos de producción primaria y manejo de recursos naturales sino que muchos otros como infraestructura (por ejemplo escuelas y carreteras) y temas de salud y otras necesidades. Una vez formulados los planes, éstos son negociados por las comunidades con los agentes correspondientes, incluyendo las municipalidades, el PLS, organismos no gubernamentales (ONGs) y otras organizaciones según el caso. Como podrá verse a través de este documento, esta es una práctica de carácter meta que se aplica en general para todo el proyecto sea en los aspectos agroforestales como en las acciones ERNA.

(b) Sistemas agroforestales

Al centrarse en los conceptos de seguridad alimentaria, era necesario buscar mejorar tanto la disponibilidad como el acceso a los alimentos básicos por parte de las familias pobres – generalmente las del “campo” – procurando el establecimiento de sistemas familiares integrales que incluyeran mayor producción alimentaria, lo que sólo es posible si se hace a menor costo – esencialmente con menor requerimiento de mano de obra por producto – como es el caso del rescate del sistema

tecnológico “Quezungual”³. Estos sistemas mejorados de producción agrícola no sólo generan un excedente de granos en la zona, sino que al hacer más productiva la mano de obra coadyuvan a canalizar mano de obra para actividades diversas, incluyendo el comercio y la transformación de productos.

(c) Ordenamiento territorial

Junto a los sistemas productivos agroforestales, se gesta además y desde la visión de sostenibilidad, la necesidad de mejorar los sistemas de manejo de los recursos naturales, que implica mayor disciplina en la gestión territorial pasando, inter alia, por la definición de sistemas de manejo forestal y reducir el impacto de la ganadería en la degradación de las laderas. Ello, desde una lógica económica significa la eliminación generalizada del fuego como herramienta y la intensificación tecnológica que evite la necesidad de “soltar” el ganado a las montañas (laderas frescas) durante la estación seca, es decir propiciar la producción de suficiente alimento de manera que se pueda ordeñar las vacas todo el año, generando mayor oferta procesable de leche. Desde una lógica de gobernabilidad, implica la consolidación de las estructuras institucionales comunitarias, municipales e inter-municipales.

2. CONTEXTO NO AGRÍCOLA Y LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS DEL PROYECTO LEMPIRA SUR

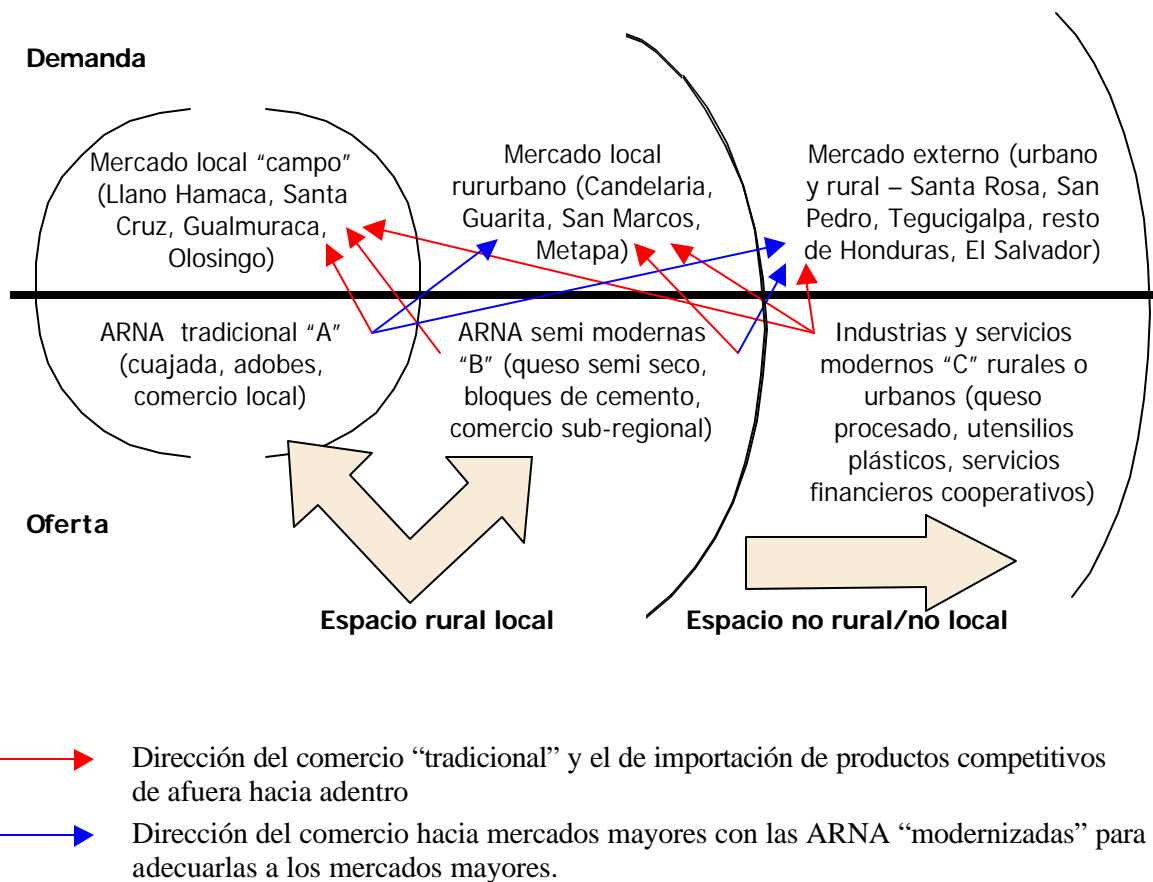
Reardon y Schejtman (1999) identifican un conjunto de actividades no agrícolas que se desarrollan en función de los distintos pisos altitudinales de la zona y que más o menos corresponden a la cercanía a la frontera con El Salvador. Estas actividades tienen que ver con las distintas transformaciones de productos agrícolas, como dulce de panela y escabeche,

2.1. El contexto espacial y los motores del ERNA

En este documento consideramos motor de ERNA aquellas fuentes de incremento del producto, independientes del ERNA local, que generan ingresos y por ende demanda de productos del ERNA local – induciendo eslabonamientos en el gasto – y que genera una demanda derivada por la vía de eslabonamientos en la cadena de producción. Los eslabonamientos en la cadena de producción existen en el sur de Lempira de dos tipos: (1) la provisión de insumos o bienes de capital necesarios para una mejor y mayor producción agrícola, como es el caso de los silos metálicos y herramientas de labranza; y (2) industrias de procesamiento que agregan valor a la producción primaria, como en el caso del comercio agrícola, las industrias lácteas y las carpinterías.

El contexto espacial de los mercados y las actividades rurales no agrícolas incipientes (ARNA, que incluye, como se dice antes, actividades en los sectores secundario y terciario), relacionados con los motores de ERNA, concepto en el cual se basa el análisis objeto de este documento, se puede visualizar en la siguiente figura:

³ El Quesungual es un sistema de producción de cultivos anuales en medio de árboles dispersos, el cual, al no utilizar la quema y conservar parte de la flora arbórea o arbustiva o “guamil”, no requiere períodos de barbecho y recuperación. Este sistema se practica en forma más generalizada en los municipios más occidentales de la zona (Gualcince, Candelaria, Mapulaca, Virginia y Piraera) y fue rescatado, documentado, sistematizado y mejorado por el PLS a partir de prácticas encontradas en la aldea Quezungual, de ahí el nombre.



En la figura se identifican espacialmente tres "círculos" o anillos concéntricos que representan tres sectores territorialmente hablando: el "campo", el sector rururbano y el sector externo – generalmente urbano. La conjunción del campo y el sector rururbano componen lo que se interpreta como el espacio rural local. Cada uno de estos espacios tradicionalmente forma una categoría de mercados – por ende demanda y motor de ERNA – y da cabida a actividades también de diferente categoría, en general específicas para cada uno de los mercados.

(a) *El mercado y los motores ERNA*

(a.1) *el mercado local "campo"*

En el primer anillo, en el lado de la demanda, encontramos el mercado local "campo", un sub-espacio caracterizado por ser esencialmente rural y tradicionalmente deprimido por la falta de influencia de motores, que abarca la mayoría de aldeas y caseríos. En este espacio, por la similitud de demanda, también se incluye a algunos sectores sub-rururbanos, que son las aldeas mayores y algunos de los asentamientos municipales más pequeños o económicamente subordinados.

Los motores de ERNA que se generan en este primer anillo están más vinculados a la agricultura misma, de ahí la importancia de los sistemas de producción agro-silvo-pecuarios que, al generar excedentes de alimentos y productos comercializables como café, leche y animales, aumentan los ingresos reales, generan más oportunidades para el comercio de productos, como un ERNA primario, mayor demanda de productos ERNA como insumos al proceso, como machetes y productos de hojalatería – silos, regaderas, etc. – y mayor consumo de algunos alimentos "superiores" como queso, mantequilla, envasados y pan.

(a.2) El mercado local rururbano

En el lado de la demanda del segundo anillo se aprecia el mercado local rururbano ligeramente más amplio que el espacio local “campo”, en el que predominan las pequeñas ciudades o pueblos intermedios, mejor conectadas, con mayor y mejor infraestructura⁴. Forman parte de este conjunto rururbano algunas pequeñas ciudades externas cercanas y muy vinculadas a la zona, tanto en Honduras como en El Salvador⁵. En estos poblados existe por lo general mayor y mejor infraestructura, como carreteras, energía eléctrica, telégrafo y/o teléfono y oficinas de agentes externos, tanto de carácter nacional como algunas veces internacional (gubernamentales, para-gubernamentales y no gubernamentales).

En este segundo anillo, o sector rururbano, se concentra el efecto de la emigración y las consecuentes remesas. En el contexto del sur de Lempira, a partir de los años 80, como resultado de los conflictos internos de El Salvador, se inició un proceso de emigración hacia los Estados Unidos. Esta emigración a los Estados Unidos está en función de las posibilidades reales de emigrar – capacidad de pagar el alto costo de transacción, que es del orden de los US\$3,000 por persona – más la cercanía a la frontera, ya que ha sido más fácil emigrar como salvadoreño que como hondureño. En los municipios fronterizos es más alta la proporción de familias que, como estrategia de supervivencia, tienen al menos un miembro en los Estados Unidos – por lo que en estos centros rururbanos son mayores las remesas y el regreso de emigrantes con mayor capacidad adquisitiva. Estas remesas y divisas importadas tienden a generar mayor demanda por bienes de capital, incluyendo tierra, casas y negocios capitalizados. En la medida que crece la distancia de El Salvador, la emigración es menor y por ende el efecto de las remesas como motor de ERNA también decrece.

Dentro de esta dinámica, en los centros rururbanos se produce entonces un mayor crecimiento, crece la demanda por tierra y viviendas mejoradas, impulsando la demanda por materiales de construcción como ladrillos, bloques, tejas, madera y mosaicos, igual que productos de carpintería y ebanistería, lo que representa un motor para ERNA menos vinculado a la agricultura.

En el contexto del espacio local rural visto en forma integral, “campo” y rururbano, los focos de servicios en los centros rururbanos, en sí un ERNA importante, hacen crecer las posibilidades de los mercados de productos de ERNA para todo el espacio rural y, por otra parte, los aumentos de producción e ingresos del “campo” coadyuvan a dinamizar la demanda por productos de ERNA en los centros rururbanos, pues una parte importante del incremento en el gasto del “campo” se hace en los centros rururbanos.

(a.3) el espacio externo

El tercer anillo está constituido por el espacio externo. El mercado externo abarca desde las ciudades intermedias (a nivel nacional) un poco más alejadas, hasta los centros urbanos importantes y los centros de consumo del resto del mundo⁶.

Estos mercados externos, al ser teóricamente limitados sólo por los costos de producción y transporte, actúan como uno de los motores más importantes de ERNA.

⁴ Por ejemplo Candelaria, Cololaca, Guarita, Mapulaca y Tambla-Tomalá

⁵ Por ejemplo Gracias, cabecera de Lempira y San Marcos de Ocotepeque, en Honduras, así como Arcatao y Petapa en El Salvador, apenas cruzando la frontera.

⁶ Por ejemplo Santa Rosa de Copán, La Esperanza, San Pedro Sula y Tegucigalpa, en Honduras, así como Sesuntepeque, Chalatenango y San Salvador, en El Salvador.

(b) La oferta

(b.1) Las ARNAs tradicionales del “campo”

Tradicionalmente, los estrechos mercados locales del “campo” se suplieron con una serie de actividades tradicionales (tipo A), que en la ausencia de motores, se reducen a un contexto más o menos autocontenido. Este tipo de actividades no encontró grandes amenazas pero tampoco grandes oportunidades. Entre los productos y servicios ERNA en este ámbito se distinguen la producción de cuajada o quesos caseros, el procesamiento rústico de algunos alimentos, como el envasado casero, y el comercio tradicional de pulperías y “días de mercado” de poca trascendencia, como el día de mercado de Santa Cruz, una cabecera municipal sub-rururbana, en el que la mayor parte de los bienes transados son bienes primarios con poco o ningún valor agregado.

Una actividad ERNA de los espacios sub-rururbanos que se aproxima a esferas mayores y que tiene potencial de modernizarse es precisamente la fabricación de silos metálicos que se discute posteriormente.

(b.2) Las ARNAs semi modernas rururbanas

En el “segundo anillo” – el espacio rururbano – encontramos ARNAs semi modernas del tipo B. Se incluyen dentro de esta categoría de actividades la producción más comercial de quesos, la fabricación de bloques de cemento y ladrillos, y comercio de carácter sub-regional o de mayor inversión, como las tiendas de Candelaria y los “días de mercado” de Candelaria y Mapulaca, en los que se transa en productos que generalmente trascienden, en destino o procedencia, la frontera con El Salvador. Éstos son varios servicios como construcción y comercio, actividades que responden a los motores que se dan el contexto general del espacio rural local – tanto el “campo” como lo rururbano. De las actividades ERNA identificadas por Reardon y Schejtman (199), otros productos y servicios de la zona que podrían ser considerados en esta categoría son el agroprocesamiento de panela de caña, el comercio de implementos agrícolas y silos metálicos, el comercio de cerdos criollos hacia la frontera, los molinos de maíz, el transporte de carga y diversas actividades de construcción

(b.3) las industrias y los servicios modernos

Por el lado de la oferta, muchos de las industrias y servicios externos, por su capacidad competitiva, sea ésta real o subsidiada, tienen la fuerza para suplir todos los mercados del espacio rural local, regional y externo – por lo que eventualmente, las industrias locales deberán transformarse y adquirir las características de industria extra regional para sobrevivir, generando los ingresos adecuados para los actores locales. Estas actividades son generalmente más complejas y organizadas, lo que favorece su competitividad. Algunas de las industrias de esta categoría que penetran el mercado rural local del sur de Lempira son las procesadoras de lácteos, especialmente con quesos, las fábricas de utensilios plásticos como baldes y cubetas, que han llegado a sustituir la producción local tradicional de recipientes rústicos provenientes de algunas cucurbitáceas y compiten con los utensilios de hojalata que se producen localmente.

(c) Relación entre demanda y oferta

En la medida en que crecen los ingresos y el ámbito rural local se abre a la economía externa, la demanda campo crece por productos ERNA de mayor calidad y valor. Esta demanda se satisface cada vez más con productos que provienen de los anillos de más afuera: las actividades ERNA de los centros rururbanos e inclusive del “exterior” más competitivo. Para poder competir, las actividades locales ERNA necesitan hacer ajustes tecnológicas importantes, incluyendo en su menú la posibilidad

de suplir los mercados rururbanos, rindiendo inoperante la industria local que no se ajusta. Es una opción que ofrece muchas oportunidades, aunque algunas limitantes por la falta de infraestructura.

Por el dinamismo de los motores y la concentración de ingresos, el sector rururbano de la demanda es susceptible de ser suplido por productos provenientes de las actividades externas, como por ejemplo el queso que se consume en el centro de capacitación de Candelaria, por lo que, si las industrias tipo B no experimentan los ajustes tecnológicos necesarios, se verán desplazadas por las “importaciones”.

Así, en la medida que se mejoran los ingresos, se mejora la calidad de la mano de obra y la infraestructura, la zona se inserta en una economía más amplia y se achican las distancias económicas, haciendo rentable la movilización de bienes y mano de obra. Ello representa a su vez una serie creciente de oportunidades al tiempo que muchas amenazas para las actividades ERNA locales. La mayor demanda por productos de mejor calidad es mayor, por lo que ésta puede ser suplida cada vez más por productos de mejor calidad provenientes de industrias más competitivas a menos que la industria local se ajuste y se modernice. (Ver Reardon, Berdegué y Escobar 2001).

2.2. La estrategia del proyecto Lempira Sur en el contexto del ERNA

El proyecto Lempira Sur (PLS), igual que en el caso de actividades agrícolas, enfoca sus estrategias hacia el ERNA desde una visión integral, o meta estrategias, por un lado, y estrategias específicas, por el otro.

(a) Meta estrategias

(a.1) Enfoque participativo

El concepto del PLS en términos de desarrollo rural lleva a la implementación de mecanismos participativos de doble vía para la identificación de problemas, búsqueda de soluciones y toma de decisiones. Es por ello que en términos de ERNA, las acciones planificadas y realizadas son producto del mismo proceso participativo e iterativo de diagnóstico–plan–evaluación, procurando en el proceso que los centros de decisión sean desconcentrados de manera que las comunidades sean capaces de gestionar un proceso de fortalecimiento del ERNA. Un ejemplo concreto ha sido el de los ganaderos, con los que se ha identificado el “problema” – desafío – de la producción de mayor volumen de leche, especialmente en la estación seca, que genera alternativas de ERNA en el procesamiento y comercialización de productos lácteos.

En este aspecto, debe tenerse en cuenta que el PLS, en términos generales no forma grupos nuevos, sino que parte de grupos existentes antes del proyecto – comités agrícolas locales, patronatos, etc. – y los potencia de tal forma que puedan ser interlocutores válidos y conscientes. Son estos grupos los que, con la ayuda del PLS identifican su problemática y proponen soluciones que se traducen en su propio plan de desarrollo comunal y en requerimientos de apoyo al PLS o cualquier otro cooperante. Es a partir de estos requerimientos que el proyecto hace su oferta de servicios técnicos.

(a.2) Desarrollo empresarial

Para efectos prácticos, al hablar de “desarrollo empresarial” nos referimos al mejoramiento de las capacidades de comercialización y transformación de productos en forma rentable, lo que por definición es un equivalente al fomento sistematizado de actividades generadoras de ERNA. Por otra parte, si bien la identificación de las opciones de inversiones en actividades ERNA puede generarse desde la comunidad o alguna organización local, no es ésta la ejecutora, sino una micro empresa que

puede ser individual o colectiva y se ajusta al funcionar del “componente de gestión empresarial y lazos con los mercados” descrito en el documento de proyecto de la fase II (FAO, 1999).

El PLS trata de no privilegiar una forma empresarial sobre la otra, y permite que el número y género de socios de cada empresa se determine entre los interesados en función de su decisión y capacidad de trabajar juntos y que la micro empresa reditúe a los socios en forma decorosa y rentable. En términos de género, el PLS se ha fijado como estrategia evitar conflictos entre los géneros.

Además, por tratarse del fomento de negocios rurales no agrícolas que de alguna manera comprometen fondos públicos o cuasi públicos, el proyecto realiza o apoya la realización de estudios de factibilidad, en orden al acompañamiento a las micro empresas respectivas. El estudio de factibilidad mismo analiza el potencial de la micro empresa y los micro empresarios, los que por regla general pero no exclusiva surgen de entre los “productores (agropecuarios) excedentarios y capitalizados que no enfrentan un gran riesgo de retroceso ni freno en su dinámica de cambio” (FAO, 1999), es decir, los que han alcanzado un grado de sostenibilidad y que normalmente pueden gestionar el apoyo que necesitan. Por consiguiente, los micro empresarios reciben un apoyo particular para alcanzar más independencia, que consiste en la organización para negociar en los mercados (insumos, tecnologías, productos, etc.), acuerdos con otras fuentes financieras y reforzamiento de su capacidad administrativa y de gestión.

(a.3) Enfoque sistémico

El proyecto, en tanto que se inició como un proyecto más orientado a los sistemas de producción agro-silvo-pecuaria, generó las primeras acciones sistemáticas de ERNA para complementar dichos sistemas, en términos de eslabonamientos hacia atrás, en provisión de insumos, y hacia adelante, en la agregación de valor. Además incorpora el fomento de servicios de apoyo, como el transporte, y el mejoramiento de vías de acceso. Así, unas de las primeras empresas que se promueven para cubrir todo el ámbito del proyecto, fue la hojalatería para la construcción de silos metálicos, con cobertura en toda la zona y con anclaje tanto en los centros rururbanos como en los centros sub-rururbanos, con el fin específico de asegurar la disponibilidad de granos básicos durante todo el año, y en gran medida también el acceso alimentario mediante la facilitación del comercio – otro ERNA importante, además que facilitó el mejoramiento del entorno hogar.

Otras actividades ERNA que han sido objeto de apoyo del proyecto eslabonadas con la producción primaria han sido el procesamiento lácteo para transformar los excedentes de leche, la herrería artesanal que produce instrumentos de labranza (machetes y pujaguantes⁷), vinculada a los sistemas de labranza en las laderas y a los productores de carbón, vinculados al manejo de los bosques y proveedores de insumos a los herreros.

(a.4) Desarrollo rural local

El PLS, de un proyecto orientado al desarrollo de campo, especialmente en el ámbito agropecuario y de manejo de recursos naturales, ha evolucionado a ser esencialmente un proyecto de desarrollo rural local, cuyo ámbito de ejecución es el espacio rural local compuesto por las zonas rurales agrícolas propiamente dichas – o el “campo”, que se constituye principalmente por poblados dispersos (aldeas pequeñas y caseríos), los pequeños poblados rurales o sub-rururbanos (principalmente aldeas grandes y pequeñas cabeceras municipales) y los centros rururbanos que son esencialmente las cabeceras municipales mayores de 1,000 habitantes. Para efectos de su estrategia, considera parte del contexto rururbano las pequeñas ciudades y pueblos cercanos con influencia

⁷ El pujaguantes es un instrumento utilizado para la siembra en sistemas de cero labranza.

directa en la zona, como Gracias, la cabecera departamental de Lempira, y San Marcos de Ocotepeque, así como Petapa y Arcatao, ambos ubicados en El Salvador cercanos a la frontera. En su enfoque territorial, el PLS incluye también la organización en los distintos estratos espaciales y administrativos – comunitaria – municipal – inter-municipal.

(b) Estrategias específicas

(b.1) acceso a insumos para ERNA

Como una estrategia general, pero que en forma natural se ha orientado a los micro proyectos de ERNA, el PLS ha propiciado la formación de sistemas financieros locales, a partir de un fondo rotatorio de carácter social, el cual, cuando es prestado debe ser retornados con intereses de mercado a las comunidades para que éstas alcancen algún grado de gestión financiera⁸. Estos sistemas gradualmente suben en la pirámide hacia sistemas sub-regionales representados por dos cooperativas presentes en la zona⁹.

En cuanto a las formas específicas, el PLS apoya todo el proceso ERNA, pues después de los estudios y la preparación del escenario, apoya concretamente en asegurar el suministro de insumos estratégicos para la producción eficiente y efectiva, como es el caso de las láminas para producción de silos metálicos, que ahora se realiza a través de la organización. También el fortalecimiento de los sistemas financieros, en el caso de ERNA, tiene como propósito facilitar el acceso de los microempresarios a los bienes de capital, el capital de trabajo y el acceso a los insumos. Los sistemas locales financian empresas muy pequeñas, generalmente con mercados más locales orientados al mercado campo.¹⁰ Por ello, el PLS acude a las cooperativas para financiar las actividades ERNA semi modernas dirigidas más a satisfacer las demandas del sector rururbano. Para asegurar el financiamiento, el PLS actúa como aval en los casos de los proyectos cuyos estudios de factibilidad han sido realizados con el apoyo del proyecto.

(b.2) fomento de la capacidad de producción ERNA

Uno de los elementos clave del fomento de actividades ERNA es el acceso a tecnologías, utilizando los medios más aptos para el fin, recurriendo a alianzas estratégicas con organismos y organizaciones mejor capacitados o “dueños” de la tecnología. Entre los aliados estratégicos se destaca el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) en el caso de la capacitación sistemática a los artesanos hojalateros, procesadores de lácteos y carpinteros. Los compradores, en tanto son conocedores de los requisitos de calidad de los mercados y de las tecnologías para producir con calidad, son también una fuente importante de conocimientos sobre las tecnologías ERNA.

⁸ Los sistemas financieros locales pueden ser de carácter comunitario – fondos rotatorios o revolventes – o bancos comunales.

⁹ La Cooperativa Mixta de Lempira Sur Limitada (COMLESUL), iniciada con recursos del personal del proyecto y cuya sede está en Mapulaca, y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Río Grande Limitada, cuya sede está fuera de la zona en San Marcos de Ocotepeque, pero tiene sucursales en dos de los centros rururbanos: Guarita y Tomalá.

¹⁰ En 1999, los grupos con bancos comunales en el PLS en los dos centros operativos originales (Guarita y Candelaria) eran 69, con una membresía de 997 personas y un capital de Lps 610 mil (equiv aproximadamente a US\$ 43 mil, o sea alrededor de de US\$ 43 por socio (FAO Proyecto GCP/HON/018/NET, 2000).

(b.3) Promoción de comercialización de productos ERNA

Complementariamente y previendo las expresiones de necesidades de las comunidades, el proyecto ha realizado estudios de mercados a diferentes niveles, usualmente vinculados a los productos eslabonados. Estos estudios de mercados han sido socializados y de su conocimiento surgen las inquietudes y luego los planes para hacer giras educativas a lugares donde otros productores en condiciones similares han establecido empresas rurales no agrícolas con resultados de éxito.

En cuanto al acceso a los mercados y el desarrollo de una inteligencia de mercado, el proyecto ha buscado varias opciones, como son el contacto directo con compradores, como se está haciendo en el caso de una posible demanda de muebles en San Pedro Sula, segunda ciudad en importancia de Honduras y polo de desarrollo del norte del país, y es el caso de los productores de leche en las comunidades intermedias de la zona.

Una forma muy interesante de promover los mercados ERNA es la realización de giras, esta vez de fuera del proyecto hacia dentro, lo que genera alianzas para que productores y micro empresarios de la zona viajen a otros lugares a capacitar en actividades ERNA; esta forma se dio en la fabricación de silos.

Desde la visión sistémica, uno de los mercados claramente identificado para las actividades ERNA que fomenta el proyecto es el de sustitución de importaciones. Tal es el caso de la hojalatería, la producción de queso semi seco y la fabricación de bloques.

(c) Estrategias operativas

Operativamente, el PLS, al partir de un enfoque sistémico, no separa presupuestariamente las actividades agrícolas de las no agrícolas, aunque sí reconoce la necesidad de contar con mayores recursos, tanto financieros como técnicos, para el desarrollo de actividades no agrícolas. En consecuencia, asigna al desarrollo empresarial, que es prácticamente equivalente al desarrollo de actividades ERNA, dos especialistas de nivel central y 6 especialistas distribuidos en los tres centros operativos. Además, a nivel de agencia, donde existe una micro empresa, al menos uno de los usualmente tres técnicos es capacitado para seguir los procesos de micro empresa normalmente ERNA y dedica por lo menos la tercera parte de su tiempo a actividades ERNA.

Asimismo, el documento de proyecto de la segunda fase específicamente prevé la “identificación de nuevos actores para ampliar y generalizar los espacios de concertación y construir alianzas estratégicas en torno a proyectos productivos empresariales” (FAO 1999). En términos de financiamiento para las actividades empresariales (ERNA), el PLS se plantea “acuerdos con otras fuentes de financiamiento y de apoyo institucional locales, regionales y nacionales” (ibid). Ello significa ampliar la cobertura hacia los componentes de ERNA a través de recursos que pueden ser atraídos de otras fuentes y actores, sin pretender ser autosuficientes.

No obstante, como se menciona anteriormente, el PLS reestructura su organización de dirección, independizando más los centros operativos creando en cada uno de ellos (tres) un equipo gerencial con una estructura que le permite contar con los recursos técnicos básicos y poder acceder, conforme a sus propias necesidades, a recursos adicionales y complementarios a través de alianzas estratégicas con otros actores de la zona y de fuera de la zona. Por tanto, no se separa el fomento de ERNA de la estructura general, sino que se le asignan recursos humanos con términos de referencia específicos al desarrollo de empresas. En este contexto, la cabeza de cada equipo gerencial no se define por su especialidad profesional sino que por su capacidad de conjugar las diversas actividades. En otras palabras, la nueva estructura reduce la hegemonía ejercida tradicionalmente por los

profesionales de las ciencias agrícolas. A nivel de la Dirección del proyecto, además del Coordinador Técnico Nacional y el Asesor Técnico Principal, se incorpora el cargo de Asistente Técnico, con términos de referencia específicos para apoyar, monitorear y sistematizar los procesos de desarrollo empresarial. En la práctica, este cargo lo ejerce la especialista en mercadotecnia cuya formación profesional ha sido esencialmente en procesamiento de alimentos.

En el plano local, la planificación de las actividades ERNA, al igual que las actividades agrícolas, surgen del análisis conjunto que propicia el PLS con las organizaciones locales comunitarias. Por ende, las actividades ERNA que se ejecutan reflejan el nivel de desarrollo de cada comunidad. Son ellas las que han hecho los planes. El PLS proporciona, en términos de ERNA como en las actividades agro-silvo-pecuarias, la visión de mercados potenciales. En consecuencia, las actividades ERNA que se planifican y ejecutan suelen realizarse con la clientela establecida del PLS, en las comunidades que ya son atendidas y excluyendo, de facto, las que no son atendidas por el proyecto. Uno de los retos de la segunda fase es precisamente cómo llegar a la no clientela actual.

3. INTERACCIÓN DE PLS CON LAS ACCIONES DE OTROS AGENTES EN TÉRMINOS DE ERNA

En la zona del proyecto, varias agencias, tanto de gobierno como ONGs, particularmente de orden religioso, contribuyen en acciones de fomento de ERNA, tanto desde un meta enfoque como en acciones específicas de apoyo al ERNA. Como sería de esperar, estos agentes interactúan con el PLS, ya sean en una forma concertada o en forma no coordinada.

(a) Meta acciones

La forma más común de intervención de otros agentes es a través de las estructuras de gobernabilidad local (CODECOs, Consejo de Desarrollo Municipal o CODEM, y cabildos abiertos), aprovechando estructuras comunes con el proyecto, y que el proyecto ha promovido a partir de las organizaciones existentes. Es en estas instancias que, en general, se definen las necesidades y prioridades de los planes de trabajo que se formulan a través de los procesos iterativos de diagnóstico–planes–evaluaciones que promueve el PLS. A partir de estos planes, se define la participación de todos los agentes. Ocasionalmente un agente externo llega con propuestas que no se generan en la zona, pero en general el nivel de organización local y la cultura de participación encarrilan de alguna manera las actividades propuestas. Es normalmente en las políticas operativas en las que se encuentran algunos desatinos que deben ser resueltos por la vía de la concertación.

En términos de organización empresarial, el proyecto “Extensión para la seguridad alimentaria” que patrocina CARE Internacional a través del Ministerio de Agricultura, (EXTENSA-CARE, que se constituye en una agente mixto público-ONG) maneja un conjunto rígido de requerimientos de organización que hace extensivo a las micro empresas, en contraposición a los criterios de flexibilidad y adecuación empresarial que maneja el PLS. Dicha agencia exige que las micro empresas tengan un mínimo de 14 socios y que al menos la mitad sean mujeres, aunque aceptan, en forma excepcional y transitoria, que participen sólo 6 mujeres. Esta exigencia restringe la libertad de asociación y, en el caso concreto de una micro empresa dedicada a la producción de bloques que quería entrar a la producción de ladrillos mosaicos, provocaba que los ingresos por socio se quedaran a niveles por debajo de lo aceptable en función de los costos de oportunidad y de transacción. Por otro lado, requisitos de esta naturaleza suscitan que se recurra a testaferros y que aparezcan los “*free riders*”.

(b) Acciones específicas

(b.1) Acceso a insumos

El tema financiero ha sido un elemento importante en el que, especialmente para el financiamiento de actividades ERNA, muchas otras organizaciones, tanto de carácter privado como cuasi público, han establecido mecanismos de financiamiento, tanto en el contexto de fondos comunitarios como a través del establecimiento de fondos especiales en las cooperativas, inclusive, existe un fondo especial en una de las cooperativas al que aportan varias de las agencias presentes en la zona, como las ONG religiosas Comité de Acción Social Menonita y la Coordinadora Cristiana para el Desarrollo, entre otras, incluyendo el PLS. No obstante, en este y otros fondos existen algunas contradicciones con las estrategias del PLS, especialmente por no considerar la fungibilidad del dinero. Entre estas contradicciones está el establecimiento de límites de monto más bajos, lo que muchas veces coarta la capacidad de inversión en tecnología más competitiva. También se maneja diferentes fondos con diferentes límites por rubro de inversión y diferentes tasas de interés. Hay algunos agentes que adoptan tasas de interés por debajo de las tasas de mercado – de nuevo es el caso del proyecto EXTENSA-CARE, mientras otros, como la Cooperativa Río Grande Limitada de San Marcos, Ocotepeque, seccionales de Guarita y Tomalá, sobrepasan las tasas bancarias. El PLS en general promueve tasas basadas en una relación con las tasas bancarias. Estas inconsistencias en tratar de imponerle reglas distintas al mercado distorsionan los aspectos de rentabilidad y desarrollo empresarial que promueve el PLS y de alguna manera atrasan el desenvolvimiento de las empresas que se ven guiadas a seguir un curso del cual después deben regresar para mantenerse competitivas.

(b.2) Fomento de tecnologías

En términos de acceso a tecnologías para ERNA y enmarcado en la estrategia de propiciar alianzas estratégicas, quizá la mejor sinergia del PLS existe con el INFOP, una organización gubernamental dedicada a la formación profesional. El INFOP, ha sido instrumental en la capacitación de artesanos hojalateros fabricantes de silos, en la formación de procesadores lácteos y en la formación de carpinteros y ebanistas, entre otros.

En cuanto al apoyo a los hojalateros, el INFOP, con base en un convenio con el Ministerio de Agricultura y con el apoyo financiero de la Cooperación Suiza al Desarrollo, desde los años 80 viene manejando un programa de capacitación en la fabricación de silos metálicos. El PLS recurrió a INFOP cuando surgió la necesidad de establecer el componente de poscosecha. A partir de entonces, INFOP ha venido ampliando la capacitación en tecnologías hasta cubrir, además de la fabricación de silos y otros productos, la capacitación general sobre trabajo en metales y cultura de mercados, preparando el salto tecnológico y la actitud necesarios para que la industria se mantenga y prospere. En este caso el PLS cubre los costos variables, como gastos de viaje y materiales, mientras que el INFOP carga con los costos de personal de capacitación. La sinergia se extiende más allá de la prestación de servicios, al grado que, cuando en la segunda fase el PLS se expandió a nuevos municipios y requería una agencia para la zona alta, estableció su agencia principal para la zona alta en el centro rural de capacitación (conocido como Centro Familiar de Educación para el Desarrollo de Honduras – CEFEDH) que opera INFOP en la Congolón y donde imparte diferentes cursos de capacitación en actividades ERNA, especialmente carpintería y ebanistería.

Por otra parte, el PLS ha entrado en convenios formales con el Fondo Hondureño de Inversión Social para actuar en la supervisión de obras – construcción de escuelas, puentes y otras obras de infraestructura - y la organización y capacitación de obreros a través de los grupos comunitarios. El proyecto de CARE capacita en aspectos de fabricación de bloques para construcción, complementándose con el PLS.

(b.3) Promoción de mercados de productos de ERNA

De nuevo, las alianzas estratégicas han sido fundamentales en el estudio de los mercados. La visualización general del mercado salvadoreño es, entre otros, el producto de un estudio conjunto, a iniciativa y bajo el liderazgo del PLS, en el que participaron otros actores no sólo de la zona misma del proyecto sino que con la mayoría de los que actúan a lo largo de la frontera con El Salvador en los departamentos de Intibucá (al este), Lempira y Ocotepeque (al oeste) (Proyecto de Desarrollo Rural del Sur de Lempira – FAO, editor, 1999.)¹¹. Este comercio es una de las actividades ERNA de mayor propagación en la zona, susceptible de ser mejorada vía programas estructurados, como el desarrollo de capacidades empresariales.

En dos casos el proyecto se apoyó en pasantías de los Institutos Técnicos Comunitarios (ITC)¹² coordinando con la ONG nacional Asociación Cooperativa de Comercialización Comunitaria Alternativa (COMAL, una ONG que opera en el ámbito nacional dedicada a fomentar la comercialización de productos de los campesinos) logrando que se apoyara a los artesanos tradicionales a identificar nuevos mercados para sus productos en forma mejorada. En este caso estos agentes también apoyaron en el suministro de insumos, especialmente de los tintes que se usan tanto en la alfarería como en la producción de petates. Sin embargo, no facilitaron que los mismos artesanos puedan acceder directamente a los proveedores de esos insumos para que se pueda considerar una acción sostenible, por lo que los artesanos expresaron duda para cuando se termine el suministro actual de tintes. Además, en uno de los casos no fue claro el manejo de dichos tintes para mantener uniformidad de colores.

Varias agencias cooperan en el desarrollo de inteligencia de mercados, especialmente la COMAL, la cual ha apoyado la participación de los artesanos alfareros y petateras en ferias de Tegucigalpa y en contactos en San Pedro Sula. El INFOP, en su nuevo ciclo de capacitación en el contexto del programa Poscosecha, justamente incluye la capacitación de los hojalateros en el acercamiento a nuevos mercados para los productos de la hojalatería y soldadura. Esta es una práctica susceptible de sistematización y generalización. Algo similar, pero menos sistemático, se prevé en la capacitación de artesanos ebanistas.

Más concretamente en la generación o fortalecimiento de la demanda de productos ERNA, es de particular importancia la construcción y mantenimiento de infraestructura, la que incluye construcción de escuelas, sistemas de agua potable y puentes por el Fondo de Inversión Social (un ente estatal de carácter nacional), el Comité Central de Proyectos de Agua y Desarrollo Integral de Lempira (una organización local) y Catholic Relief Services (una ONG internacional), entre los que más se relacionan con el proyecto. En el caso de los últimos dos, que generan mucho ERNA en las construcciones, el PLS apoya a través de la identificación y manejo de las fuentes de agua, elemento vinculado a los sistemas de producción agro-silvo-pecuaria.

¹¹ Los otros contribuyentes al estudio son: Plan de Desarrollo Rural de la Región de Occidente (PLANDERO), financiado esencialmente por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; la Agencia de Desarrollo Económico Local de Intibucá (ADEL-I); la Comisión Cristiana de Desarrollo (CCD); la Agencia de Desarrollo del departamento de Ocotepeque – Valle de Sensenti (ADEVAS); la ONG Hermandad de Honduras; el proyecto DRI La Paz – Intibucá (FIDA); el Proyecto Piloto Trifinio (PPT, auspiciado por la Unión Europea; y el Programa de Desarrollo Humano Local de la Región de Occidente.

¹² ITC: Instituto Técnico Comunitario, un sistema educativo en el ámbito de educación media que ha sido promovido por el PLS y es financiado por un proyecto paralelo. Una de las características de los ITC es que, además de promover la educación basada en la participación de la comunidad, se están convirtiendo en centros locales de servicios técnicos. Los ITC están en un proceso de transformación curricular, orientada hasta ahora más a los sectores de la producción agro-silvo-pecuaria. Sin embargo, como ha quedado demostrado con las pasantías, ofrecen una opción de primer orden para el fomento de ERNA.

4. SUBSECTORES ERNA SELECCIONADOS, PRACTICAS Y ESTRATEGIAS DEL PROYECTO Y DESAFIOS PENDIENTES

En esta sección se discuten 5 subsectores de ERNA que fueron seleccionados porque han sido las actividades de ERNA más importantes que están siendo motivadas directa y sistemáticamente por el PLS. Para la subdivisión y agrupación se tomó en cuenta la naturaleza de la materia prima, el tipo de motores y por ende la forma en que se puede percibir la competencia externa. Algunos de los subsectores tienen más tiempo, como las queserías y la hojalatería, mientras que otros como las artesanías tradicionales mejoradas son más recientes e incipientes. Al interior de algunos de estos subsectores podemos encontrar importantes contrastes, como ocurre entre hojalateros y herreros.

Como es de esperar en un espacio rural, en la zona se encuentra una diversidad de actividades ERNA de importancia, que suceden más espontáneamente como son el comercio, pequeñas manufacturas y varios servicios básicos y otras que no se discuten en este documento que el PLS está apoyando en menor escala, como los envasados de verduras y la producción de dulce de panela. Una actividad ERNA que ha cobrado peso en los últimos años es la emigración hacia los Estados Unidos y a su vez es un motor importante de ERNA (Reardon y Schejtman, 1999).

4.1. Productos lácteos (Queserías)

a. Descripción de los productos y sus mercados

En la zona, la producción de excedentes de leche como materia prima fue siempre muy exigua y concentrada en la época lluviosa o invierno. La mayor producción de excedentes en invierno y la nueva producción en verano en general ha sido el resultado de las acciones del PLS en el fomento de la producción agro-silvo-pecuaria y la transformación constituye una forma de agregar valor en el lugar y en el tiempo. Para la producción debe tenerse en cuenta la falta generalizada de refrigeración, lo que determina el tipo de productos y las forma de su comercialización.

Tradicionalmente, el abastecimiento de productos lácteos en el ámbito del “campo” ha sido mediante la producción casera de quesos, principalmente cuajadas que las mujeres procesan para el abastecimiento del hogar y que algunas veces venden dentro de sus comunidades siempre en el mercado “campo”. Es una industria rural muy rústica del tipo tradicional, con tecnologías rudimentarias que no permiten la conservación y por ende sólo permiten el abastecimiento muy local y por períodos limitados. Esta clase de producción tiene muy pocas posibilidades en los mercados rururbanos y mucho menos de ser exportada fuera de la zona el exterior.

Ha existido, por otro lado, un queso seco sin descremar que es un producto de tradición principalmente en uno de los centros rururbanos más pequeños (Mapulaca)¹³ y que originalmente sólo se producía en la estación lluviosa. La sal y el secado aumentan su durabilidad, alcanzando edades de hasta un año. Estos quesos se han producido en volumen limitado por la limitada producción de leche y sólo en invierno. Los conocimientos para su fabricación se han manejado como secretos de familia y la base de la calidad está en el manejo post producción – almacenamiento, añejado, etc. Su venta se realiza fundamentalmente en el ámbito local, supliendo sólo un segmento del mercado rururbano aunque, en forma nada sistémica ni sistemática, pequeños volúmenes alcanzan algunos pequeños nichos de los mercados externos, generalmente de ciudades de mayor poder adquisitivo (Tegucigalpa, San Pedro Sula, Chalatenango, San Salvador), pues es un producto de alto precio esencialmente por la mejor calidad y el bajo volumen disponible, especialmente en el verano, que es además cuando

¹³ Este tipo de queso se produce prácticamente sólo en Mapulaca, pues las condiciones climáticas lo favorecen. Podría producirse en los demás municipios del piso bajo – por debajo de los 500 msnm.

alcanzan su plena madurez. De los principales productores de los quesos secos de Mapulaca, la mayoría mejoró su producción pecuaria con su participación en el PLS a través del llamado Comité Verde, grupo de ganaderos que practicaron mejoras en sus sistemas de producción ganadera, reduciendo su impacto en las laderas y mejorando la alimentación suplementaria de verano. No obstante, entre ellos alcanzan a producir unos dos a tres mil kilos de queso por año, volumen muy bajo para penetrar y competir en el mercado externo si no es en nichos especializados.

Luego están los diferentes tipos de quesos semi descremados que están ligados a la producción de crema que se vende paralelamente en el segmento de mercado rural. Estos quesos, aunque en su mayoría se producen como quesos secos, se venden más rápidamente y no alcanzan añejados significativos. Este factor, más el hecho de contar con un subproducto – la crema – permite una rotación de capital más rápida que los quesos secos añejados, redundando en la capacidad de vender a precios más bajos, lo que hace a la competitividad del producto. Un factor importante en el caso de los quesos semi descremados es la inversión: es necesario contar con una descremadora centrífuga, cuyo costo es generalmente mayor a los US\$1,000, y conviene invertir, además, en refrigeración para la crema, espacio e higiene. Básicamente, sólo las empresas con economías de escala y con acceso al crédito pueden costear esta inversión, ya sean empresas colectivas o de grandes empresarios. Entre los quesos semi descremados están los quesos amasados, los quesos semi secos y los quesos frescos.

Por último están los quesos que se importan desde otros lugares, no sólo de lugares rurales cercanos vinculados a la zona (San Marcos y Gracias) sino que inclusive desde Olancho, departamento del oriente de Honduras, zona agrícola dinámica, desde donde se abastece una parte importante de los mercados rurales a precios competitivos con los quesos cremados, pero más caros que los quesos semi descremados. Por ejemplo, el Centro de Capacitación de Candelaria, manejado por el Comité Central de Proyectos de Agua y Desarrollo Integral de Lempira (COCEPRADIL una ONG local), justamente en el centro rural más dinámico del sur de Lempira y a sólo 30 Kms de la zona más productora de queso, se abastece de queso de las importaciones del oriente, normalmente comprado en su puerta. Cabe hacer notar que Olancho es también el principal abastecedor de queso a El Salvador y cuenta con 13 plantas artesanales de procesamiento lácteo debidamente registradas y certificadas.

b. La acción del PLS

(1) meta acciones

La participación del PLS ha sido integral y diversa. Por un lado, partió con la animación del análisis sistémico realizado tanto con las asociaciones de ganaderos para discutir problemas, inquietudes y oportunidades, y formular planes de acción que incluyen el procesamiento como un eslabón dentro de la lógica empresarial de los productores a partir de los aumentos de producción. En otros casos, el interés de procesamiento fue manifestado a raíz de los análisis realizados con las organizaciones locales (tanto los Comités de Desarrollo local – CODECO – como algunos comités menos formales) donde, desde los mismos grupos organizados surgieron subgrupos para formar micro empresas locales que, a pesar de no estar vinculados verticalmente a la producción de leche, manifestaron su interés de incursionar en la producción láctea, en un intento de saltar cualitativamente de las cuajadas, o quesos par el “campo”, a quesos para un mercado más amplio.

En función de dichas manifestaciones, en todos los casos, el PLS ha colaborado en la formulación de planes de inversión dirigidos por técnicos del proyecto en consulta con los dueños del negocio. Estos planes de inversión incorporan varios elementos de análisis de factibilidad y han servido para acceder al crédito.

En todos los casos de procesamiento lácteo, el PLS ha privilegiado la organización de micro empresas de carácter cooperativo. No ha fomentado el mejoramiento del ERNA en las empresas individuales existentes, a pesar que sí les ha cooperado en el mejoramiento de su producción ganadera. Esta orientación se fundamenta en su estrategia explícita de apoyar la ‘organización empresarial de las comunidades’ (FAO, 1999), lo que se interpreta como una estrategia de alcanzar al mayor número de participantes. Por otra parte, además que los ganaderos/queseros mismos no expresaron su interés más que por el mejoramiento de su práctica ganadera, existe de parte del proyecto un reconocimiento tácito de que le es difícil, por el momento, mejorar la calidad de los quesos de los relativamente grandes ganaderos independientes. Por otra parte, los ganaderos medianos prefieren agruparse para hacer las inversiones necesarias.

(2) Estrategias específicas

(2.1) Acceso a insumos

En virtud que el PLS ha encontrado la importancia estratégica del queso semi descremado, en los planes de inversión se ha incluido la compra de la descremadora y donde hay electricidad (Mapulaca y Guarita), también el equipo de refrigeración. El crédito respectivo para financiar las inversiones ha sido otorgado a través de los fondos fiduciarios que el PLS ha establecido en las dos cooperativas que operan en la zona (la Cooperativa de Servicios Múltiples de Lempira Sur Limitada (COMLESUL), formada inicialmente por empleados del proyecto pero independizada a partir de 1999, y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Río Grande Limitada, con sede en San Marcos de Ocotepeque y tiene).

Un elemento fundamental para el desarrollo de esta industria artesanal está en asegurar la disponibilidad de leche en verano, que en principio fue resuelto dentro de la lógica agro-silvo-pecuaria del proyecto, que genera la producción de excedentes susceptibles de procesamiento. En tal sentido, la integración vertical, es decir el procesamiento en micro empresas organizadas a partir de productores, ha resultado saludable y seguro (caso Guarita organizado desde la producción de leche, especialmente en verano).

En contraste, en el caso en que el eslabonamiento es inter-empresa, es decir que los procesadores deben comprar la leche a los productores, la situación de abastecimiento de leche ha debido ser mejor analizada. En uno de los casos examinados (Micro Empresa Procesadora de Productos Lácteos de Mapulaca – Mapulácteos – en Mapulaca) los proveedores son los ganaderos de la zona cuyas esposas producen los quesos secos cremados y añejos para nichos de mercado especializados mencionados anteriormente. Por ende, debido a la auto-demanda y problemas de producción en verano, resultó un desabastecimiento de leche en períodos críticos y precios en época de invierno por encima de los precios de mercado, que sumado a errores tecnológicos y de post producción, ha puesto en precario la viabilidad de la micro empresa. No se visualizó al inicio que la situación de abastecimiento de materia prima podría tornarse en un problema porque los proveedores resultan ser al mismo tiempo competidores por la misma materia prima.

Otro problema de insumos en Mapulácteos ha sido la adquisición de un congelador, el cual no sirve para quesos y crema, aunque sí sirve para conservar los helados que resultan en una muy buena alternativa de mercado.

El problema de abastecimiento no existe en el otro caso examinado (Empresa “El Sabor de la Frontera”, Olosingo, Guarita) pues el número de proveedores es mayor y la micro empresa procesadora ha entrado en un acuerdo previo con la asociación de ganaderos que agrupa a sus proveedores. Es un caso muy interesante de una buena práctica de establecer el vínculo con

proveedores por un contrato de abastecimiento, fortaleciendo el eslabonamiento entre la producción de excedentes de materia prima y el mercado final, mostrando que es necesario invertir en la búsqueda de alianzas para tener acceso a la materia prima.

(2.2) Fomento de la capacidad de producción

En cuanto a tecnología, el PLS buscó el apoyo de INFOP para la capacitación en la producción de queso. La capacitación incluye, además de la fabricación misma del queso, todos los elementos de higiene, partiendo del manejo de la leche misma. No obstante, se observaron todavía algunas fallas en cuanto a seguridad de higiene por falta de normas y controles. En un inicio, la capacitación de INFOP se orientó a la producción de quesos frescos, pues es esa la demanda urbana, pero es muy limitada en el espacio rural (son quesos de mayor demanda en el mercado urbano externo, pero requieren mayor conservación, por ende la industria rural no puede competir con la gran industria) y no se inició pensando en las características del mercado local. Sin embargo, una vez que los productores, con el apoyo del PLS identificaron los productos que demanda el mercado, el INFOP pudo hacer los ajustes.

También el PLS realizó una importante inversión en información para los participantes mediante la organización y financiamiento de giras fuera de la zona para conocer sistemas integrados de producción y procesamiento lácteo.

(2.3) Promoción de mercados

El proyecto con las micro empresas procesadoras ha debido realizar una importante inversión en información e inteligencia de mercado. Han debido reconocer la segmentación de los mercados y las preferencias de los consumidores, especialmente el mercado local rururbano, que es el que presenta mayor dinamismo como se menciona en la sección 2.1. Se ha tomado en cuenta también las ventajas competitivas debido a la estacionalidad (con éxito en los casos de Guarita y Olosingo). Los planes de inversión algunas veces han propuesto un detalle de investigación de preferencia de productos que han redituado para los procesadores de Guarita y Olosingo, los que se han realizado con el apoyo de personal técnico del proyecto (en el caso de Mapulácteos, por los problemas que ha debido afrontar la micro empresa, no se llevaron a cabo). Las giras educativas también han servido para identificar productos y abrir mercados, especialmente las giras locales a los mercados rururbanos.

En el caso de Mapulácteos, además de los problemas mencionados en cuanto a insumos, hubo un error en la definición del producto en cuanto al mercado local sumado a problemas tecnológicos de conservación y post producción. En la definición del producto se pensó que podrían fabricar quesos competitivos con los quesos secos cremosos, lo cual, como se dijo antes, es casi secreto de familias. En consecuencia, perdieron una porción importante de su producto de 2000-2001, lo que ha dejado al grupo con un problema financiero. No pudieron identificar los nichos de mercado, como el de Candelaria, a sólo 30 Km, donde posiblemente podrían vender queso semi seco semi descremado e inclusive queso amasado.

Los productores, a través de sus vínculos al mercado apoyados por el PLS – inteligencia de mercado – han encontrado que el queso amasado semi descremado es el más popular entre la población de la zona, especialmente en el mercado rururbano (Guarita, Tambla, Tomalá), porque es más “rendidor” y durable, lo que permite un abastecimiento de carácter regional, como una industria del tipo “B”. El queso semi seco semi descremado, que se presenta como un sucedáneo de los quesos secos cremados, con costo y precio comparables con el amasado, ha encontrado algún mercado de carácter regional, incluyendo el mercado rururbano del lado de El Salvador en la frontera. Este queso resiste bien el almacenamiento, que implica la capacidad de mantener su valor en el tiempo.

Algunos procesadores, dentro del esquema de investigación antes señalado en los planes de inversión, con el apoyo del PLS e INFOP, han experimentado con queso crema fresco y otros quesos especializados (queso con chile u otras hierbas), encontrando que si bien se venden en los ámbitos local, por tratarse de productos frescos y al no contar la población con capacidad de conservación por la falta generalizada de refrigeración; tienen un mercado limitado en la zona, por lo que prácticamente han abandonado su producción.

En la micro empresa Productos Lácteos de Guarita (PROLAGUAR) y “El Sabor de la Frontera” han sabido sortear muy bien la competencia local, reconociendo los nichos de otros productores, como es el caso que ambos llegan al mercado rururbano pero no al sub-rururbano intermedio. PROLAGUAR no vende en Terlaca, aldea cercana con alto poder adquisitivo, pero sí en Tomalá, centro rururbano más retirado, debido, principalmente a que en Terlaca los ganaderos producen sus quesos caseros para el mercado “campo” y PROLAGUAR aun no encuentra ese mercado atractivo. Dado que los ganaderos de Terlaca están en la misma asociación que los ganaderos socios de PROLAGUAR, existe, además, un “pacto de caballeros” para no invadirse los mercados mutuamente.

c. Perspectivas y desafíos

Donde no se ha seguido un enfoque sistémico, descuidando los eslabonamientos y sin hacer los ajustes tecnológicos y de productos conforme a los mercados (caso de Mapulácteos), ha habido problemas. Mapulácteos se ha quedado con un inventario de quesos de pobre calidad y tiene una carga financiera que le pesa para el desarrollo de la empresa como tal, siendo la causa más probable la inadecuada identificación del producto e inadecuado análisis previo de la fuente de abastecimiento de materia prima o, dicho de otra manera, la falta de un enfoque más sistémico y la preponderancia de una visión inicial desde la oferta.

En el futuro de la industria láctea artesanal del sur de Lempira se divisan desafíos interesantes, especialmente en términos de competencia y competitividad. La competencia local no es un problema serio excepto en el caso de Mapulácteos, quienes, por el momento, por altos costos de la leche y falta de calidad del queso no pueden competir. Hay suficiente mercado.

Los retos de competitividad son evidentes. Que existan importaciones de producto de Olancho, especialmente en el ámbito rururbano vendiéndose a precios competitivos, como ejemplo del modelo espacial de la figura en la sección 2, da para pensar que, con las prácticas adecuadas de mercadeo, existe aun un mercado importante para la sustitución de importaciones. Por el otro lado, al mejorarse la infraestructura, esta producción láctea de Olancho, que es a su vez la fuente principal de abastecimiento del mercado salvadoreño, se constituye en la principal fuente de competencia para la producción de lácteos del sur de Lempira. Las actuales procesadoras locales, si bien aun suplen un segmento del mercado local, necesitan avanzar más allá del tipo “B” del segundo círculo, invirtiendo en elementos como mayor higiene, etiquetado, registro sanitario y control de calidad, especialmente en conservación.

En general, se ve la importancia de mejorar el “marketing” de toda la industria láctea de la zona. Algunos productos con características especiales, como los quesos secos – tanto cremados como semi descremados – parecen tener potencial más competitivo por su calidad especial. Se sugiere analizar algunos instrumentos como la certificación de origen, lo cual, junto a algunas investigaciones entre consumidores (consumer tests), puede ser objeto de un acuerdo con un ente académico nacional con competencia en los aspectos de mercadeo. El certificado de origen en los quesos Mapulaca podría ser una posibilidad por las condiciones especiales en que se da su producción. Siguen siendo quesos secos producidos y añejados artesanalmente.

En el caso de empresas con problemas (Mapulácteos) debe centrarse la atención a los verdaderos origen y naturaleza del problema para identificar las soluciones adecuadas. Inclusive, es interesante ahondar más en las opciones de diversificación a otros productos – helados lácteos y no lácteos – que ya maneja la empresa, dirigida hasta ahora al mercado local (sub-rururbano) y que parece ofrecer una gran ventaja competitiva en términos de sustitución de importaciones y aprovechar los motores de las remesas y los mayores ingresos.

Queda el reto de sistematizar y aprovechar la experiencia de los queseros/ganaderos tradicionales, cuyo producto podría llegar a ser más competitivo.

4.2. Hojalatería y otros productos de metal

a. Descripción de productos y sus mercados

Herramientas de labranza

En primer lugar en este subsector está la industria de la herrería artesanal tradicional del tipo “A” basada en la fragua rústica que produce machetes y otros instrumentos de labranza. Estos herreros están ubicados en el centro rururbano que forman Tambla y Tomalá, en función del insumo (carbón) que les proveen los carboneros que aprovechan como materia prima la madera de los bosques. Los instrumentos de labranza que fabrican son esencialmente para cubrir una demanda del “campo” en el contexto local, la que se genera en los sistemas de producción en ladera de la zona que requieren un instrumentos relativamente especializado. Esporádica y sin ser una actividad sistemática, realizan algunas ventas hacia el exterior.

Silos metálicos

Con el surgimiento de proyectos de cooperación llegó también la pequeña industria artesanal de fabricación de silos metálicos, cuya demanda es fundamentalmente local en todo el espacio rural – del “campo” a lo rururbano – y su génesis está en el programa de Poscosecha que inició en los años 80 el Ministerio de Agricultura, con el apoyo de la Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE). Desde entonces hasta el inicio del PLS se establecieron 2 artesanos – uno en Guarita y otro en Candelaria. La industria es artesanal y es hasta ahora una industria del tipo “B”. Tradicionalmente, las familias han almacenado sus granos en los tabancos de las cocinas, donde el humo reducía la incidencia de plagas en el grano almacenado. Esta forma de almacenamiento permite pérdidas hasta de 40% y contamina las cocinas causando graves daños respiratorios, especialmente a los niños y las mujeres que son los que más tiempo pasan en las cocinas. Por la naturaleza de la demanda, considerando la relativa inelasticidad ingreso de la demanda de granos, se prevé una pronta saturación del mercado, considerando que la demanda futura probablemente provendrá de nuevos hogares que se formen y la reposición de silos dañados o que se han inutilizado por viejos, previéndose que la demanda tenderá a estabilizarse por debajo de los volúmenes actuales.

Otros productos de hojalatería y metales en general

Hasta ahora, los artesanos hojalateros se han diversificado a la producción de otros productos como ollas, embudos, calderos, baldes, regaderas, etc., los cuales son más para el mercado local vinculado en gran medida al crecimiento rururbano, como oferta incipiente y tímida para la sustitución de importaciones y para el aprovechamiento de “desperdicios” de la fabricación de silos.

Por otro lado, con la demanda de mejores viviendas y otras construcciones, generada principalmente por el motor de las remesas y el mejoramiento de los ingresos rururbanos, se vislumbra

el crecimiento del mercado del arte metálico, con soldadura autógena y eléctrica. Este es un producto de ERNA con potencial de “exportación”, pues el artesano se puede trasladar a trabajar fuera de la zona, como lo ha realizado ya un artesano evolucionado de Gracias, que le fabricó, en concurso competitivo, el trabajo de arte metal al Hotel Elvir de Santa Rosa de Copán, polo de toda la región de occidente de Honduras. Pero quizá la demanda más importante será la sustitución de importaciones que ya se han iniciado tímidamente.

b. Acciones del PLS

(1) Meta acciones

Si bien el PLS encontró 2 artesanos, ahora hay en la zona 26, todos constituidos como micro empresas de carácter individual o familiar. Los artesanos están organizados en tres asociaciones de artesanos: la Asociación Regional de Artesanos de Lempira (ARDAL), que cubre los municipios del Centro Operativo de Candelaria y tiene sede en ese mismo pueblo, la Asociación Regional de Artesanos del Sur de Lempira (ARDESUL), con sede en Guarita y abarca los artesanos de los municipios de ese Centro Operativo y la Asociación de Artesanos de Lempira Centro, para los municipios del Centro Operativo La Campa. Es interesante notar que en virtud de las estrategias de género del PLS, ¹⁴la mitad de las empresas está dirigida por mujeres y la ARDESUL tiene a una mujer como presidente. La identificación y posterior organización de los artesanos se basaron en trabajo a través de las organizaciones comunales. Las dos organizaciones son promovidas posteriormente por el PLS para que los artesanos puedan acceder a insumos, capacitación y eventualmente gestionen mercados. Con el apoyo del PLS, ARDAL y ARDESUL han desarrollado talleres FODA (fortalezas, oportunidades, desafíos, amenazas) los que han analizado constantemente los logros y desafíos para buscar trazar el crecimiento de esta industria. Ello ha permitido mantener una comunicación de doble vía, que es característica de todo el proyecto, pero muy relevante en este caso. Un ejemplo muy interesante de la labor autónoma de las asociaciones fue la puesta en marcha de su propio sistema de control de calidad debido a algunas fallas encontradas por ellos mismos, al practicar sus controles entre su clientela. En este caso particular, el PLS sólo ha sido notificado, como se hace con un socio y no con un supervisor.

En principio, el proyecto organiza la actividad de hojalatería desde la lógica productiva y de seguridad alimentaria, como parte medular del componente Poscosecha (haciendo una alianza estratégica con el Programa Nacional Poscosecha dirigido por el Ministerio de Agricultura desde los años 80) con miras a asegurar la oferta para la demanda que está generando por parte de productores – y después por parte de familias rururbanas – para almacenar granos. Esta demanda se genera tanto por la mayor producción de granos como por la capacitación en el manejo poscosecha de granos, en una encadenamiento como demanda derivada de insumos basada en el crecimiento agrícola. Se complementa, además, con la lógica del componente de hogar saludable, ya que la ubicación de silos en los hogares facilitó la introducción de fogones mejorados y sustituir la forma tradicional de guardar los granos en el tabanco ahumado de las cocinas, eliminando la contaminación por humo dentro de las casas. La promoción de esta actividad representa un buen ejemplo del enfoque sistémico.

(2) Estrategias específicas

(2.1) Acceso a insumos

¹⁴ Las estrategias de género del PLS se basan en la participación en las decisiones familiares y en términos de empresas, no tiene requisitos específicos que pudieran más bien generar recelos y desconfianza entre hombres y mujeres. Un factor clave en el caso de las hojalaterías ha sido que tradicionalmente las mujeres se dedicaron más al comercio y permanecen más en las casas.

Para fomentar y en alguna medida asegurar el crecimiento de la actividad, el PLS inició el abastecimiento de insumos – lámina metálica importada desde Guatemala – la cual era parte del financiamiento para las empresas a través de sus asociaciones y le permitió a las micro empresas establecer un esquema financiero ad hoc, mediante el cual, al recibir las láminas al crédito, les permitía vender los silos al crédito. Las asociaciones de esta manera fueron capitalizadas, al tiempo que se les brindaba ayuda temporal finita para abastecimiento de láminas y se les ayudaba a establecer el vínculo directo con los proveedores.

Ahora, con tiempo aun antes de la finalización del proyecto para analizar y corregir cualquier falla, el proyecto ha dejado de intervenir ante los proveedores y ha permitido que las últimas negociaciones las hagan las asociaciones directamente para que puedan ganar el capital social de la relación estable. Son ellas ahora las responsables de negociar volúmenes, precios y transporte, así como de procurar la logística interna de almacenamiento y distribución. En este sentido, la transformación de una relación de subsidio a una relación de cooperación sin subsidio directo (la capacitación aun corre por cuenta del proyecto) a la operación comercial es una buena práctica en el fomento de actividades ERNA sostenibles.

Los equipos necesarios para la hojalatería son bancas, cortadoras y dobladoras de metal, reglas, soldadura de estaño y algunos misceláneos. Su adquisición, inicialmente, formó parte del mismo mecanismo financiero establecido para las láminas, es decir con financiamiento directo ad hoc, avalado por las comunidades. Ahora, cuando no es con fondos propios de las asociaciones, el financiamiento se realiza a través de las dos cooperativas establecidas en la zona.

(2.2) Fomento de las capacidades de producción hojalatera

En términos de tecnología, el PLS realizó, desde el inicio, una alianza estratégica con el Programa Poscosecha, cuyo componente de formación ha sido delegado al Instituto Nacional de Formación Profesional. Sin embargo, el PLS le imprimió una dinámica diferente, de forma que la tecnología se pudiera masificar y no concentrarse en sólo dos empresas, alcanzando 26 empresas en toda la zona. El INFOP continúa siendo el eje capacitar generador de la tecnología, y ha apoyado la capacitación en la producción no sólo de silos sino que en otros productos en búsqueda de la diversificación hacia otros productos, que se había iniciado en inicio en forma autónoma para aprovechar los sobrantes de materia prima en la fabricación de silos y en búsqueda de suplir alguna demanda local “campo” y rururbana identificada por los artesanos. Las asociaciones han debido establecer sus propios estándares y sistemas de control de calidad. Ahora, ante la inminente competencia y la necesidad de establecer estándares de productos más uniformes, se les está preparando para que eventualmente adapten sus talleres para mejorar las economías de escala y poder no sólo aprovechar los mercados de hojalatería, sino también los de soldadura y arte metal que se vislumbran en el escenario rururbano (balcones de viviendas, por ejemplo). No cabe duda que en este sentido habrá una eventual diferenciación en las capacidades competitivas entre los talleres ubicados en sitios con acceso a energía eléctrica y los talleres del “campo”.

(2.3) Promoción de mercados

El tema de desarrollo de inteligencia de mercado, como en todos los subsectores, es crucial para el futuro de esta industria. El PLS con el apoyo de INFOP está incluyendo el tema estructuralmente dentro de la capacitación que se está brindando, incluyendo el tema de acercamiento a los compradores y, en función de las capacidades que se desarrollen, las inversiones que se realicen y la creatividad individual, identificar mercados concretos, como el caso que se expuso de un artesano de Gracias (que se ha considerado como parte del mercado rururbano de la zona) que suplió los trabajos de metal realizados en un hotel de Santa Rosa de Copán, a dos horas de la zona del PLS. El

PLS debe asegurar que en las siguientes etapas de capacitación (INFOP/POSCOSECHA) se siga fortaleciendo y mejorando la identificación de mercados y, mejor aun, clientes y se pueda establecer una vinculación a “socios” externos. Inclusive se sugiere que en los talleres de varios días, se destine por lo menos un día para entablar esas relaciones con compradores reales que pueden ser invitados por el proyecto.

Otra forma interesante de mercadeo del “know how” fuera de la zona ha sido la promoción de los artesanos para capacitar artesanos de otros lugares en la fabricación de silos y, donde el mercado es estrecho, ejecutar contratos de fabricación fuera de la zona para un número específico de silos.

c. Perspectivas y desafíos

Los herreros, aunque sus productos son necesarios dentro de los sistemas productivos, no ven su demanda incrementada sustantivamente y no experimentan el motor para cambiar, además que comienzan a experimentar inseguridad en el abastecimiento de carbón, por la imposición de medidas de protección de los bosques, por lo que continúan prácticamente en el mismo nivel que al inicio del proyecto, a pesar de esfuerzos para organizarlos y, a través de la capacitación de los carboneros, garantizarles acceso al insumo estratégico. Además, el carbón que ahora pueden producir los carboneros, aunque de mejor calidad, tiene baja aceptación entre los herreros por el procesamiento adicional que requiere (quebrado).

La industria de productos de metal – hojalatería, arte metal y herrería – prevé enfrentar desafíos importantes en las amenazas inminentes de la competencia externa. Los subproductos de la hojalatería enfrentan la competencia de productos importados, tanto desde gracias y San Marcos (ollas, embudos, regaderas, etc.) o desde industrias externas con mayores ventajas competitivas aparentes, como es o puede ser el caso baldes, pailas y embudos plásticos de las fábricas de El Salvador, Guatemala y San Pedro Sula, los embudos y ollas de acero o de aluminio, así como machetes y otros instrumentos de labranza desde Colombia y México. Es por ello que sólo podrán sobrevivir los que puedan realizar un crecimiento en escala, haciendo inversión en equipos para mejorar producción y diversificar (mejor equipo de hojalatería y soldadura) y los que puedan mantener nichos especializados. Si bien existe una ventaja para los que tienen acceso a la energía eléctrica, también es cierto que simplemente, industrias como la de implementos de labranza no tienen futuro al cambiar las economías de los productores. En otras palabras, la prosperidad que se puede generar en el “campo” afectará el futuro de los herreros. Sin embargo, el trabajo en metal puede crecer, si se establece una demanda de implementos de tracción animal, como arados y sembradoras.

Por otra parte, es evidente que estas industrias deberán mejorar su marketing y publicidad, así como los vínculos a clientes. Se pudo comprobar que actualmente las pulperías simplemente no cargan en inventario los subproductos de la hojalatería porque los hojalateros no se las van a vender.

Es plausible, inclusive, establecer una meta de vender la imagen de “Lempira Sur” en el mercado extra-regional.

4.3. Materiales para construcción

a. Los productos y los mercados

Tradicionalmente, las viviendas se han construido de barro – adobes las mejores y bahareque las más precarias. Ambos son productos estrictamente locales por la dificultad y costo de transporte. Se fabrican lo más cerca posible de la vivienda como industria básica y rústica del tipo “A”.

Al crecer los ingresos, la demanda por materiales de construcción se desplaza a ladrillos rafones y bloques de cemento. Los primeros están muy ligados a la disponibilidad de leña barata – usualmente de pino por sus características calóricas – para hacer el cocido, lo que en alguna forma limita las posibilidades de fabricar ladrillos en muchas localidades. Esto deja a los bloques de cemento como opción más racional en muchos de los casos. En la actualidad, ha crecido la demanda de bloques como un resultado directo del crecimiento rururbano, el cual a su vez es consecuencia de los mayores ingresos agrícolas, pero sobre todo, de las remesas de la emigración.

Existe en la producción de bloques una diferencia importante entre la producción con equipo manual versus la producción con equipo eléctrico. Con el primero, los bordes son irregulares y el desmoronamiento más frecuente si no se aplica la presión correcta. Además, por el diseño para reducir los efectos de desmoronamiento de bordes, los bloques prensados manualmente exigen más material – tanto arena como cemento – y una proporción mayor de cemento. Finalmente, la diferencia en calidades algo que el mercado, que por efecto del retorno de emigrados se vuelve más exigente, reconoce. Se pudo apreciar que en algunos de los lugares más próximo a la frontera con El Salvador, utilizan ladrillo rafón de muy buena calidad, importado del país vecino.

Con la demanda de mejores viviendas crece también la demanda de ladrillos mosaicos para pisos, lo que, según los estudios de factibilidad realizados por el PLS, es suficiente mercado para establecer una industria para sustituir importaciones. Esta producción puede estar vinculada a la producción de bloques, por la similitud que existe en los insumos. Actualmente la demanda de mosaicos la abastece la industria externa desde San Marcos de Ocotepeque.

Por otro lado, las tejas, a pesar de constituir una industria rústica de tipo “A”, abastece el mercado rururbano, con pocas amenazas de sustitución desde afuera – al menos en las zonas bajas y calientes – que sería esencialmente láminas, por la preferencia local y la convicción que los techos así son más frescos. Alguna sustitución ha habido con tejas de cemento.

Lo que queda muy claro es que la demanda – motor fundamental de esta actividad – es esencialmente el resultado de los mejores ingresos en el sector rururbano, producto de la mayor producción interna y de las remesas – y retorno – de los emigrantes, por lo que la demanda tiende a sofisticarse y ser más exigente. Este mercado tiene capacidad de importar muchos materiales desde fuera.

En general, la ubicación de la mayor parte de estas actividades está vinculada al suministro de insumos y materia prima. Los productores de tejas y de ladrillos rafones deben contar con el barro y el combustible muy cercano. Para los que fabrican bloques y mosaicos, la cercanía económica a arena es fundamental, pero también lo es el acceso a cemento, que si bien es un producto general y común de mercado libre, depende mucho de la infraestructura, por lo que se ubican cerca de los centros rururbanos de donde se abastecen.

b. Acciones del PLS

(1) Meta acciones

En este subsector, en función de su lógica integral de desarrollo rural – que implica incrementar los ingresos de familias rurales – el PLS ha evidenciado su cambio de estrategia y considerar su ámbito de trabajo todo el espacio rural y, expresamente, el desarrollo de actividades no vinculadas a la producción agropecuaria. Esta reorientación es el resultado de los procesos de gestión, negociación (diagnóstico – planes – evaluación) e identificación de actividades (negocios) que el proyecto ha establecido con las organizaciones comunitarias.

Es la misma organización comunitaria la que, al identificar la actividad, decide quienes la pueden hacer, en función de intereses manifestados y experiencia afín. Entonces, como un apoyo específico el PLS coopera para realizar los estudios de mercado y factibilidad, y los planes de inversión.

En términos de organización empresarial, el PLS trata de ser muy práctico. Cada negocio, aunque se inicie con muchos socios, se desarrolla con los socios que naturalmente pueden manejar el negocio decorosamente, llegando a un número de equilibrio, y adoptando la forma social que les conviene. En el caso de la micro empresa de Llano de Hamaca en Mapula ca, que se visitó, el grupo de bloqueros proviene de un grupo de reforma agraria constituido en una empresa asociativa que incluye a casi todas las familias de la aldea; sin embargo, para fines de actividades económicas se organizan subgrupos o micro empresas independientes. La micro empresa de bloqueros empezó con 27 socios y ha quedado sólo con 6. Se ha dado naturalmente la acomodación hacia una micro empresa de “cooperativismo (o asociación) de nueva generación”, de manera que el número de socios se ajusta a las posibilidades reales de proporcionar ingresos significativos a los socios y al deseo o aceptación para trabajar juntos, lo que evita la existencia de “paracaidistas” o “free riders”.

En contraste, una de las agencias externas cuasi estatales (EXTENSA-CARE) ha establecido una política de apoyar (incluido el financiamiento) empresas de por lo menos 14 socios, con una cuota de 50% mujeres (aceptando por lo menos 6 de 14), limitando las posibilidades reales de empresas competitivas, por la insuficiencia de ingresos per capita y la presencia, casi inevitable en estos casos, de “free riders”.

En el caso de Llano Hamaca, al interior de la empresa asociativa existe el interés de otro subgrupo de incursionar en negocios complementarios, específicamente la fabricación de mosaicos, pero los socios potenciales han retirado sus aportes iniciales, pues no alcanzaron los 14.

Este es un subsector muy relacionado a las acciones del proyecto en mejoramiento de infraestructura vial, pues se beneficia por el acercamiento económico a los insumos externos, contribuyendo a su abaratamiento.

(2) Estrategias específicas

(2,1) Acceso a insumos

El financiamiento de este tipo de industria ha provenido principalmente de los sistemas financieros locales (fondos rotatorios, bancos comunales) que han sido apoyados por el PLS y otros agentes, a lo cual han servido los planes de inversión formulados. Hasta ahora ha habido mucho énfasis en financiar equipos manuales, por los bajos costos iniciales y las limitaciones financieras locales. Las nuevas actividades previstas en términos de mosaicos y bloqueras eléctricas, deberán acudir a las cooperativas regionales para financiamiento.

(2.2) Fomento de las capacidades productivas de materiales de construcción

La capacitación para mejorar la tecnología, en general, ha sido desarrollada en colaboración con otros cooperantes. La tecnología está ligada al equipo. El equipo eléctrico sólo es posible en los centros rururbanos y sub-rururbanos que cuentan con energía eléctrica (las cabeceras municipales y algunas aldeas grandes privilegiadas). La producción de tejas podría beneficiarse de sistemas más eficientes en el consumo de combustible – usualmente leña, pues la escasez relativa es un factor que les hace perder competitividad, como ha sucedido con los productores de ladrillos rafones.

(2.3) Promoción de mercados

En cuanto a inteligencia de mercados, el PLS ha apoyado a las comunidades en la identificación de las oportunidades de mercado en función del crecimiento rururbano como motor – la demanda por viviendas de mejor calidad. Estos son de los factores analizados en los procesos de diagnóstico participativo. Los contactos de venta son auto-evidentes en las comunidades y no han requerido, en este caso, de salir a buscar los mercados más allá de los mismos contactos locales.

c. Perspectivas y desafíos

En cuanto a retos pendientes y amenazas inminentes, los fabricantes de bloques deben aprender a competir en calidad y precio con importaciones de procedencia extra-regional, especialmente con los bloques y mosaicos industriales provenientes de San Marcos y Gracias y los ladrillos rafones de El Salvador. Para ello es necesario modernizar la inversión, en lo que tienen ventaja los que tienen acceso a energía eléctrica. Así mismo, se aprecia importante y conveniente la posibilidad de establecer fábrica de mosaico, posiblemente en integración horizontal con las fábricas de bloques. La misma infraestructura que les facilita el acceso a insumos importados, hace más viable la importación de productos competitivos, se trate de bloques y mosaicos desde San Marcos de Ocotepeque o ladrillos de Metapa, El Salvador. Ello refleja la necesidad de desarrollar las capacidades de competitividad de estas micro empresas.

Pero además, para competir, estas empresas necesitan explorar mercado nuevos y alternativos. Teóricamente, ellos podrían salir a competir fuera de su entorno inmediato, pero para ello necesitan mayor formación en términos de desarrollo de mercados.

Para los que producen tejas, por ahora las láminas de cemento o de zinc no se ven como amenaza dadas las preferencias de la gente en la zona. Sin embargo, una acción importante para apoyarlos será el mejoramiento de calidad de las carreteras y el desarrollo de tecnologías más eficiente. El diferencial de precios entre lugares donde el acceso es por malas carreteras son de 2/3 con relación a lugares que cuentan con buenas carreteras, con el resto de condiciones similares.

4.4. Artesanías tradicionales mejoradas

a. Los productos y los mercados

En este subsector se ha agrupado dos clases de actividades: (1) la alfarería, esencialmente producida en La Campa (en el mismo centro de La Campa y en una de sus aldeas más cercanas), zona sub-rururbana muy próxima a la ciudad de Gracias, cabecera departamental de Lempira; y (2) el tejido de petates del tule que se desarrolla en Santo Domingo, una comunidad totalmente ubicada en el “campo”, conectada sólo recientemente por una precaria carretera.

Alfarería

Tradicionalmente, los productos de la alfarería han sido producidos en forma rústica por un grupo étnico de origen Lenca y originariamente tuvieron un fin utilitario – ollas, cántaros, comales. Además del uso propio, estos productos son vendidos principalmente en el mercado local (campo y sub-rururbano), pero también son transportados a ciudades “mercado” de carácter rururbano (Gracias) y en alguna medida de carácter externo (Santa Rosa de Copán). Por su fragilidad, estos productos eran comúnmente transportados a pie, en viajes que de ida y regreso duraban de dos a tres días. La ubicación de la alfarería está vinculada a la tradición y a la disponibilidad relativa del barro, pues éste

proviene de un sitio a unos 7 Km de distancia. En los lugares de producción sólo existe la tierra fina que da el color tradicional y la leña para su cocimiento.

La primera “ampliación” del mercado es por productos decorativos – jarrones, móviles colgantes sonoros, así como los que han sido utilitarios pero ahora con elementos decorativos incorporados – para un nuevo mercado regional y de turismo de baja intensidad. Existe en esta clase de turismo y en el cambio de estilos de vida de Gracias, como espacio rururbano, un débil motor para estos productos ERNA. Sin embargo, localmente, en el espacio sub-rururbano y en el campo, el aumento de ingresos locales no incide para aumentar la demanda de estos productos ERNA.

Petates

Algo similar es el caso de las tejedoras de petates de Santo Domingo, Los petates, en su origen, son un producto esencialmente de orden utilitario que se usan como cobertores de las camas rústicas. Son confeccionados por una industria casera del “campo” totalmente tipo “A” y de muy baja rentabilidad. Están orientados al auto-consumo y el mercado estrictamente local del campo, aprovechando la disponibilidad libre de la materia prima, el tule, una planta fibrosa que crece silvestre en los alrededores de Santo Domingo, aldea de Tomalá. No existe hasta ahora una estrategia para su cultivo.

Eventualmente se venden petates en los mercados rururbano y externos, pero su precio no compensa los costos de transporte desde Santo Domingo.

b. Acciones del PLS

(1) Meta acciones

El PLS ha abordado esta actividad desde la lógica de desarrollo rural y la generación de ingresos, por lo que su estrategia es mejorar los ingresos rurales. El retorno a la mano de obra en estas actividades tradicionalmente ha sido de entre una décima (petates) y un tercio (alfarería) del salario mínimo. Los productos modificados para los nuevos mercados generan un retorno a la mano de obra de tres o más salarios mínimos por día trabajado, gracias a la identificación de mercados diferenciados. Esta relación presenta oportunidades para crecer aun más.

En términos de organización productiva, el PLS ha tratado de mantener la individualidad tradicional de cada artesano o artesana, fortaleciendo las organizaciones de segundo grado – gremios y/o organizaciones comunitarias – para fines de capacitación, acceso a tecnología, suministro de insumos y acceso a mercados. La cooperativa de alfareros y alfareras de La Campa existía cuando el proyecto llegó a esa zona (La Campa se integró al proyecto sólo en la fase II, o sea, a partir de 1999). Esta cooperativa ha sido la organización local con la que se analizan los problemas y se planifica el curso de las acciones.

En Santo Domingo, el PLS desde 1995 había apoyado la formación de la organización local que posteriormente se transformó en un CODECO. De entre las mujeres dedicadas a la producción de petates se formó la micro empresa.

Después de analizar con las organizaciones de segundo grado la precariedad económica de las actividades tradicionales, incluyendo el ERNA, el PLS buscó la manera de ampliar el concepto productivo para llegar a mercados que se habían insinuado en las exploraciones de mercado que había realizado. Allí surge una alianza estratégica muy importante con la ONG COMAL, la cual no sólo

tiene la sensibilidad para apoyar el comercio de productos de campesinos, sino que también cuenta con el acceso al conocimiento de distintos mercados.

(2) Estrategias específicas

Así, el PLS, con el apoyo de COMAL y el trabajo de pasantía de una alumna de uno de los Institutos Técnicos Comunitarios, apoyó el inicio de una ampliación hacia productos orientados al mercado externo, con diseños y colores más orientados a un mercado exigente y competitivo.

En materia de capacitación y fomento a la producción, dos de los artesanos de La Campa recibieron una capacitación, al estilo de aprendices, en talleres de El Salvador contactados por el PLS. Al menos uno de ellos ha logrado establecer un contacto, ayudado por una voluntaria del Cuerpo de Paz en combinación con el PLS, para llenar algunos pedidos de miniaturas de barro, como es el caso de 300 miniaturas para un *Bar Mitzvah*¹⁵ a celebrarse el 30 de junio 2001 en Nueva York. Las dificultades que tiene este artesano radican en su escasa capacidad de producción en masa por la falta de más artesanos calificados. El no le puede hacer frente a varios pedidos de la misma naturaleza.

En Santo Domingo, con pocas modificaciones tecnológicas se ha podido producir un producto de mejor calidad estética, inclusive con menor dedicación de tiempo, que encuentra demanda en el mercado externo de artesanías, con posibilidades de ampliar la gama de productos a manteles de mesa (*place mats*), carteras y otras curiosidades. Aquí también se ha logrado una alianza de mercado muy interesante: se trata de una empresa en Santa Bárbara, departamento al norte de Lempira más cercana a los mercados de San Pedro Sula y Tegucigalpa, que subcontrata la producción de artesanías, entre ellas los productos del tule, para venderlos en los mercados señalados. Una ventaja de esta alianza o producción por contrato es que la empresa intermedia conoce el mercado y apoya en los diseños de colores y otros productos que se pueden fabricar, tales como bolsos de señora y manteles de mesa.

Como se menciona anteriormente, los insumos básicos de estas artesanías son de origen local y hasta ahora no se vislumbra problemas de abastecimiento por tratarse de bienes silvestres cuasi públicos. Así mismo, para una producción orientada a los mercados regional y turístico de baja intensidad, los alfareros continúan utilizando los mismos insumos.

No obstante, para los productos que pueden ser vendidos en los mercados externos – sea petates en San Pedro Sula o alfarería miniatura en Nueva York – se requiere el abastecimiento y conocimiento del uso de insumos especiales, como hasta ahora son los tintes. Estos han sido suministrados originalmente por los cooperantes diferentes al proyecto – ITC, COMAL, INFOP – pero no se ha asegurado que los artesanos conozcan la fuente de abastecimiento. Aquí cabrá aplicar metodologías similares a las aplicadas en otros subsectores, como la hojalatería, para que los gremios puedan abastecerse ellos mismos de sus insumos.

Hasta ahora, la estrategia financiera que el PLS ha utilizado para estas actividades ha sido el uso de los sistemas financieros locales ya apoyados por el proyecto, previendo que los equipos e insumos son de bajo costo y pueden depender de los bancos comunales.

El esfuerzo principal del PLS ha sido en la capacitación e inversión en redes de conocimiento. Como se mencionó, se ha apoyado la capacitación tanto localmente (Santo Domingo) como fuera de la zona (Santa Bárbara y El Salvador), para que los artesanos mejoren su tecnología, sin perder los conocimientos y la tradición locales ya existentes, pues éstos son un activo importante. No obstante, se

¹⁵ El Bar Mitzvah es la ceremonia judía para un joven que alcanza la edad de responsabilidad religiosa. Se celebra con mucha pompa y es tradición obsequiar recuerdos alusivos.

pudo apreciar que, en virtud de ser actividades relativamente nuevas, hay detalles por resolver, como es el caso de las tejedoras de petates, las que acusan desconocimiento sobre el manejo de los tintes, pues no logran alcanzar uniformidad de colores, lo que evidencia la necesidad de mayor capacitación y desarrollo de la tecnología adecuada, posiblemente buscando alianzas más estrechas con INFOP.

El proyecto, con la cooperación de ITC y COMAL, ha considerado hacer una importante inversión en inteligencia de mercados, puesto que ha sido a través del contacto con compradores que se ha definido los requisitos de calidad y diseño artístico. Se ha aprendido que en cuestión de colores y diseños es importante agregar elementos del mercado y desarrollarlos, procurando mercadear el elemento indígena y combinarlo con turismo (aunque aun sea de baja intensidad por la baja calidad de los servicios conexos).

c. Perspectivas y desafíos

Hay diferentes desafíos para el desarrollo sostenible de ERNA de esta naturaleza. En primer lugar, existe todavía un limitado acceso a la mejor tecnología, pues aunque pareciera sencillo, la tecnología es la que puede garantizar la calidad que el mercado establece. Además, por más que se haya visto la capacidad de multiplicar los ingresos, se requiere introducir tecnología o sistemas de producción que puedan garantizar mayor productividad del trabajo y mayor producción para abastecimiento de mercados externos que exigen buena calidad y volúmenes estables. Por el momento no hay capacidad de producción de volumen según las demandas potenciales. Una opción podría ser capacitar más artesanos para producción de escala – inclusive podría llegarse a una “línea de producción” en el caso de la alfarería moderna, con artesanos especializados en cada una de las etapas de producción. Dentro de este esquema tecnológico, está el conocer adecuadamente los insumos y asegurar su abastecimiento.

Debido al limitado conocimiento del mercado es necesario desarrollar aun más la inteligencia de mercado. La dinámica de mercado de productos de esta naturaleza es un muy variable y se debe identificar a tiempo los cambios en los productos demandados. Algunos estudios sugieren que el crecimiento de los mercados para productos de esta naturaleza es en forma de “U”, con crecimiento rápido al inicio, decrecimiento en la medida que se sustituyen con bienes manufacturados y por último algún crecimiento de la demanda por productos de alta calidad. Es en este segmento de la “U” que más interesa para la sostenibilidad, por lo que la innovación de productos y la garantía de calidad son esenciales.

El aislamiento relativo es una limitante que debe superarse. La infraestructura no favorece la llegada de turistas a presenciar el trabajo y comprar directamente, ni el acceso de compradores de pedido, lo que constituye una restricción para desarrollar los negocios.

4.5. Aserrío, carpintería y ebanistería

a. Los productos y los mercados

El fomento del aserrío, la carpintería y la ebanistería es una actividad aun más incipiente en la estrategia del PLS que las artesanías de la sección anterior, aunque en muchos aspectos guarda algunas similitudes. Hay dos formas principales de carpintería: La carpintería básica complementaria a la construcción y que ha sido ejercida por industrias rústicas tradicionales en su mayoría del tipo “A”, aunque tengan lugar en el ámbito rururbano. No existe una forma de carpintería y ebanistería suficientemente desarrollada o modernizada con potencial para suplir el creciente mercado rururbano y penetrar nichos en los mercados externos.

No obstante, esta actividad tiene un motor mayormente vinculado al crecimiento de la demanda rurbana – la construcción y aprovisionamiento de viviendas, que está siendo movido por el incremento de los ingresos rurbanos y las remesas. Pero también existe un motor de demanda externa, que se puede aprovechar en la medida que se conozca mejor el mercado y se disemine el conocimiento de las tecnologías adecuadas al mismo.

Hasta ahora, el insumo principal es la materia prima – la madera – proveniente de dos fuentes: los bosques naturales de los sistemas agro-silvo-pecuarios, en los cuales se aprecia una diversidad de especies y los bosques de pino manejados, predominantemente en las zonas altas de los municipios más occidentales y al norte (predomina La Campa por contar con bosques municipales, pero también se insertan en esta estrategia Tomalá, Tambla, Valladolid, San Sebastián y San Manuel Colohete).

b. Acciones del PLS

Desde la estrategia del PLS, esta es una forma de impulsar la integración o eslabonamiento vertical con la producción del bosque, en el cual se está brindando apoyo en el marco de la ejecución del plan de manejo establecido previo a la llegada del proyecto.

Para poder desarrollar la carpintería y ebanistería, es imprescindible fomentar el aserrío que garantice un buen producto. Es lo que se está haciendo en La Campa con los planes de manejo del bosque, que es de propiedad municipal y asignado a grupos que harán el respectivo madereo y aserrío, esta última una importante ERNA en sí misma.

Para financiar estas actividades habrá que hacer lo mismo que se ha hecho para otras: formular los estudios de factibilidad y someterlos a los sistemas financieros locales o a las cooperativas. De hecho, una de las inversiones más altas está hecha y se trata de los planes de manejo.

En este negocio ERNA, la tecnología es fundamental. En primer lugar está la tecnología misma de la madera. En toda la zona se pudo apreciar que existe un desconocimiento fundamental sobre tecnología de la madera. Deberá procurarse todo un programa de capacitación en este sentido, para lo cual conviene establecer algunas alianzas estratégicas, incluido, pero no exclusivamente, el INFOP, el cual, en el centro CEFEDH, que está en la zona tiene la capacidad de dar capacitación básica. Los compradores externos podrían ser una fuente de tecnología, debido a sus exigencias de calidad. Otras alianzas serán necesarias, como con el Centro de Uso de Productos Forestales (CUPROFOR) ubicado en San Pedro Sula y con el cual el PLS ha realizado los contactos iniciales.

En cuanto a inteligencia de mercados, el PLS ha iniciado con una buena práctica que es la identificación de compradores potenciales en San Pedro Sula. Inclusive en el contacto que se ha iniciado se ha incluido la posibilidad de que los compradores apoyen en la capacitación para que la tecnología de producción se ajuste a los requerimientos de la demanda. Se trata particularmente de un vendedor de ataúdes en San Pedro Sula, quien normalmente compra el producto rústico para darle él el acabado. Este modelo se podría ampliar a otros productos que podrían ser vendidos en las tiendas de muebles en Santa Rosa de Copán.

c. Perspectivas y desafíos

Para el eficaz desarrollo de esta importante actividad ERNA quedan muchos retos pendientes, debido tanto a la incipiente actividad como a su complejidad. En primer lugar está la conveniencia de abaratar los planes de manejo para reducir el costo de acceso a la materia prima. Luego está el tema de la capacitación, la cual debe asegurarse a 2 niveles: la capacitación elemental y genérica en la tecnología de la madera y otra específica para el mercado, lo que valida la práctica de

insertar los compradores en la capacitación, también por el hecho que el mercado en general es aun desconocido.

No obstante, los insumos requeridos por los mercados más sofisticados, como pueden ser pegamentos, lacas y otros, deberán depender de suministro externo, para lo cual se deberá establecer un vínculo relacionado a la calidad demandada.

5. BREVE ANÁLISIS DEL IMPACTO Y LOS COSTOS DE LAS ACTIVIDADES ERNA DEL PLS

Es difícil, en un estudio como éste, cuantificar con precisión el impacto de las actividades ERNA fomentadas en el contexto de un proyecto de amplio alcance como el PLS, sobre todo cuando, como se reconoce en el mismo documento de proyecto de la segunda fase del PLS, en la primera fase el proyecto se documentó todos los procesos y estrategias, pero se puso menos énfasis en la documentación de los resultados (FAO 1999), hecho que se está enmendando con prioridad en la segunda fase. Por ello, no obstante que de las diversas actividades ERNA que promueve o apoya el proyecto – no sólo las que se discuten en la sección 4 – participa una población que está más allá de la clientela del proyecto, la discusión que sigue intenta, partiendo de los costos incrementales al proyecto, determinar los impactos en el ERNA generado en forma directa, sin dejar de apreciar los impactos indirectos y los que están más en el origen del PLS, como son los eslabonamientos

Cuadro 1
Estimación de costos incrementales de fomento de ERNA
En Dólares USA (Tasa de Cambio US\$1.00=HNLps15.50)

Ref	Actividad	Número de Comunidades	Concen-tración	Costo anual incremental al proyecto					
				Personal directo +	Personal indirecto ++	Capaci-tación	Subsidios y otros	Total	Promedi o por empleo
1	Lácteos	3	2 municipios	1,742	774	1,290	3,226	7,032	879
2a	Silos/hojalatería	22	Toda la zona	12,774	774	6,452	3,226	23,226	829
2b	Herrería	1	1 municipio	581	387	645	0	1,613	49
3	Fábrica de bloques	1	1 municipio	581	774	968	1,290	3,613	602
4a	Artisanos del barro (alfareras)	3	1 municipio	1,742	774	1,935	1,290	5,742	239
4b	Producción de petates	14	1 municipio	8,129	774	1,935	1,935	12,774	365
5a	Madereo/Aserrío	3	1 municipio	9,484	774	5,161	1,290	16,710	835
5b	Carpintería	3	3 municipios	1,742	1,548	3,226	1,290	7,806	1,115
Sub total				36,774.19	6,580.65	21,612.90	13,548.39	78,516	488
Más un responsable general de Agronegocios								19,355	151
Gran total								97,871	765

+ 1 Promotor/a por comunidad un promedio de 15% del tiempo. En madereo/aserrío se agrega un supervisor técnico 50% del tiempo.

++ 5% del tiempo de un supervisor, coordinador, etc. En herrería sólo 2.5% y en carpintería sube a 10%.

económicos de las actividades ERNA, tanto hacia atrás como hacia adelante de la cadena de producción.

Los costos

Aislar los costos de fomento de ERNA necesariamente nos lleva a establecer algunos supuestos que están aun en proceso de medición más precisa ya que dichos costos están distribuidos dentro del proyecto y en general son compartidos con todo el resto de actividades. Esto parte de las mismas estrategias operativas que se discuten anteriormente. Por otra parte, en vista que el proyecto existiría sin un fomento sistemático del ERNA, en estas consideraciones sólo se toma en cuenta lo que se juzga como un costo incremental al proyecto, aunque por su naturaleza, no sería posible pensar en el PLS sin que se incluya la gran mayoría de las actividades ERNA. En el cuadro N° 1 se presenta en forma resumida la estimación de los costos incrementales.

Se puede apreciar que los costos incrementales de ERNA se dan, en su mayor parte, en función de la dispersión de las actividades debido al personal que debe ocuparse en forma directa y, en segundo lugar, en función de las necesidades de capacitación y supervisión, pues son esos los mayores rubros de costo. El personal de campo que se dedica en forma directa al ERNA cubre, en promedio 6 comunidades, por ende se estima que en cada comunidad donde hay una actividad ERNA, se dedica el 15% del tiempo de un promotor de campo. Por supuesto que esto puede variar entre actividades, épocas del año y nivel de consolidación de las actividades. Así mismo, hay diferentes niveles de “subsidios”, los que están representados principalmente en los estudios de factibilidad, planes de inversión y el apoyo a la comercialización. No se incluye el crédito, puesto que éste es adquirido en condiciones de mercado y representa un costo privado, no un costo para el proyecto en sí. Otro elemento importante que forma la quinta parte del costo total es un responsable de agronegocios, el cual, casi por la especificación del cargo, dedica cerca del 100% del tiempo a actividades ERNA, si bien no es exclusivo para las cinco categorías que aquí se examinan. Es éste uno de los elementos más importantes en función de la visión de desarrollo empresarial que se mantiene sobre el concepto. A este respecto, se ha notado que la dedicación de personal de mayor especialización, en cada una de las actividades, se incrementa en la medida en que las actividades se van consolidando en el sentido empresarial, demandando así servicios más sofisticados. Es el caso del madereo y el aserrío, en el cual un profesional forestal apoya muy de cerca el proceso para asegurar calidad de mercado en el producto final. Algo parecido pasa en el caso de la capacitación, la cual es más costosa para empresas más desarrolladas, como se observa en el caso de las hojalaterías.

El costo de la generación de ERNA ha sido, en promedio, el equivalente a US\$765 por empleo, con variaciones que, excluyendo los herreros, van desde US\$390 para los alfareros hasta US\$1,266 para los carpinteros, incluyendo una distribución lineal del costo del especialista en agronegocios.

Los beneficios

Como se menciona anteriormente, en el PLS el ERNA no es un fin en sí, sino que un medio para superar las limitaciones de la zona, tales como la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria, los bajos ingresos y los desiguales términos de intercambio. El fomento del ERNA es un paso propio de la lógica de desarrollo territorial como un instrumento para aprovechar los motores de la demanda, como la cercanía al mercado de El Salvador y el flujo de remesas de los emigrantes. Por tanto, un análisis exhaustivo de beneficios incluiría un detalle cuantificable de todos los procesos del desarrollo vinculados directa o indirectamente al ERNA. No obstante, para los efectos de este estudio, el análisis ha sido simplificado, cuantificando sólo los beneficios en la creación de empleo directo y las rentas que esos empleos representan para los involucrados. Se presentan, además, algunos datos respecto al

ERNA indirecto, sin que ello sea exhaustivo. En el cuadro N° 2 se sintetiza esos beneficios en cada uno de los sectores descritos. En las 5 categorías de ERNA analizadas se ha generado 161 empleos rurales no agrícolas directos y 95 empleos indirectos. Estos últimos se refieren a empleos normalmente adelante en la cadena de producción, especialmente comercialización y transporte.

Las nuevas actividades ERNA que buscan aprovechar mejor los motores y fortalecer los encadenamientos cuando éstos existen, como las procesadoras de lácteos, la fabricación de materiales de construcción y las artesanías, por ser actividades aun emergentes no llegan a tener un impacto masivo, pero sí generan empleo en ambos sentidos de la cadena de producción, particularmente en transporte y comercio. En el caso de los productos lácteos, hasta ahora son sólo tres las empresas establecidas. Estas generan unos pocos empleos directos (de 3 a 5 cada una) en los lugares donde se llevan a cabo, pero indirectamente generan mayor comercio y demanda de otros servicios, incluyendo

Cuadro 2
Estimación de beneficios de ERNA
En Dólares USA (Tasa de Cambio US\$1.00=HNLps15.50)

Ref	Actividad	Número de Comunidades	Concentración	Empleos directos	Empleos indirectos	Ingresos personales por empleos directos		
						Ingreso medio diario por empleo	Ingreso medio anual por empleo	Ingreso anual total ****
1	Lácteos	3	2 municipios	8 *	23	4.52	1,084	8,671
2a	Silos/hojalatería	22	Toda la zona	28	0	6.45	1,548	43,355
2b	Herrería	1	1 municipio	33	1	ND	NA	NA
3	Fábrica de bloques	1	1 municipio	6	8	10.32	2,477	14,865
4a	Artisanos del barro (alfareras)	3	1 municipio	24	6	4.84	1,161	27,871
4b	Producción de patates	14	1 municipio	35 **	44	4.84	1,161	40,645
5a	Madereo/Aserrío	3	1 municipio	20 ***	3	6.45	1,548	30,968
5b	Carpintería	3	3 municipios	7	10	12.90	3,097	21,677
Totales				161	95			188,052
Promedio de ingresos por empleo #						6.12	1,469	

* Son 12 empleos, dedicadas 2/3 del tiempo

** Son 355 petateras, pero se estima que sólo dedican 10% de su tiempo a esta labor

*** Sólo se contó con la estimación de madereo y aserrío en uno de los 3 municipios involucrados, donde participan 60 personas en tres turnos de rotación de 20 cada uno.

**** Calculado sobre la base de 20 días de trabajo mensual

El cálculo de promedio de ingresos excluye los herreros

ND No disponible; NA No aplica

los servicios de mantenimiento de equipos. La fabricación de materiales de construcción genera también comercio, incentiva el transporte y apoya la generación de demanda de mano de obra para la construcción. Hasta ahora esta actividad se ha concentrado en el Centro Operativo de Candelaria, donde el motor de la demanda por construcciones, debido al impacto de las remesas, es más dinámico. La incipiente modernización las artesanías, de consolidarse, tiene un alto potencial en el ámbito de las comunidades, con el potencial de cubrir una proporción importante de esas comunidades en particular. Pero además, las artesanías mismas tienen el potencial de generar otros ERNA indirectos en transporte, comercio y servicios turísticos (aun en la escala de baja intensidad). La producción de patates da valor agregado a una materia prima que de otra manera carece de valor. Estos logros parciales parece limitados, pero si tomamos en cuenta que se parte casi de cero en términos de

actividades ERNA semi modernas o modernas, lo hecho ya es significativo para cada comunidad. El PLS deberá hacer un esfuerzo mayor por documentar los impactos directos como los indirectos.

En el caso de los silos metálicos, además de la actividad misma de hojalatería, el hecho de que unas 2,000 familias en 125 comunidades poseen dos o tres silos cada una, cuando sólo se necesita un silo para almacenar las necesidades de una familia por año, indica el importante incremento del comercio de granos básicos, de forma tal que inclusive se han formado y operan con suficiente autonomía dos organizaciones de segundo grado que han incursionado con éxito en comercialización de granos básicos, además de comercializar con algunos insumos para la producción agrícola. Estas son la Asociación de Comités Agrícolas Mixtos de la Frontera de Lempira (ACAMFROL) y la Asociación de Organizaciones de Valladolid (ASOVALLADOLID) (FAO, 2000), con participación de más de 40 grupos comunitarios, representando una población aproximada de más de 800 familias.

En cuanto a la retribución al trabajo, es interesante observar que el ingreso medio ERNA por día trabajado es US\$6.12, que representa dos veces el salario mínimo oficial. Este dato en sí nos indica una productividad marginal por encima de la subsistencia y ojalá en las etapas de acumulación y ahorro. Los ERNA mejor remunerados son la carpintería y la fabricación de bloques, ambos vinculados a los crecientes mercados rururbanos movidos por el impacto de las remesas de los emigrantes, ubicándose en el segundo círculo de nuestro modelo gráfico de la sección 3. Los ERNA menormente remunerados son la elaboración de lácteos y las artesanías (alfarería y petates), ambos ligados a actividades tradicionales de la zona que estarían en vías de modernización, por ende, son actividades en el proceso de moverse del primer círculo – actividad tradicional para mercado local – hacia el segundo círculo – actividad semi moderna para el mercado regional y rururbano. Los productos de ambos deben competir, además, en mercados más competitivos. El ERNA de la hojalatería y el madereo/aserrío, ambos proveedores de insumos para otros procesos, ubicándose en una situación de competencia estrictamente regional, tienen remuneraciones alrededor de la media.

Cuadro N° 3
Relación de ingresos a costos de ERNA

Ref	Actividad	Relación Ingreso/ Costo
1	Lácteos	105%
2a	Silos/hojalatería	158%
2b	Herrería	NA
3	Fábrica de bloques	329%
4a	Artesanos del barro (alfareras)	297%
4b	Producción de petates	225%
5a	Madereo/Aserrío	157%
5b	Carpintería	245%
	Promedio (el cálculo excluye las herrerías)	139%

La relación de los beneficios a los costos

Por último, se analiza la relación entre los ingresos y los costos al proyecto (Cuadro N° 3). Se aclara que no se trata de un análisis clásico y exhaustivo beneficio/costo. Es una relación sencilla entre los ingresos por día de ERNA y el costo incremental al proyecto para generar ese empleo. A primera vista, es importante notar que todas las actividades están por encima del 100%, o sea tienen una

relación superior a 1:1, significando que, en general, son una buena inversión para el proyecto. Bajo este parámetro, las actividades se dividen en dos grupos: las que tienen relaciones mayores a 200% y las que tienen relaciones menores. La fabricación de bloques, las artesanías y la carpintería, todas actividades vinculadas al mercado rural y, inclusive, al externo, tienen relaciones altas. Por el otro lado, la fabricación de silos y el maderero/aserrío, como proveedores de insumos para otros procesos dentro del mismo proyecto, tienen una relación de alrededor de 150% (158% y 157%, respectivamente), que se explica por la importancia estratégica que ambas actividades tienen en el contexto general del proyecto y por el hecho de que están en pleno proceso de modernización, lo que eleva los costos de capacitación (hojalatería) o de apoyo técnico directo (madero/aserrío). El caso de la relación de apenas 105% de los lácteos refleja, en una gran medida, los problemas que se tienen en una de las tres empresas – Mapulácteos – pesando la baja productividad y la falta de ingresos de la misma. Si se eliminara el caso de Mapulácteos, la relación probablemente se aproximaría a la de las hojalaterías y el maderero/aserrío.

6. RESUMEN ANALITICO DE BUENAS PRACTICAS Y REFLEXIONES PARA SU CONSOLIDACION

Como proyecto de desarrollo rural, las buenas prácticas que el PLS ha establecido para el fomento de ERNA pueden ser aplicables para muchos otros proyectos de amplio espectro que combaten la pobreza rural, procuran la seguridad alimentaria y/o propician el manejo sostenible de los recursos naturales. Estas buenas prácticas se dividen en dos tipos: las meta acciones y las estrategias específicas, como se analizan a continuación.

a. Las meta acciones

(1) Enfoque sistémico

Una de esas buenas prácticas en promoción de ERNA es justamente la visión holística o enfoque de sistema. Así, las actividades ERNA que el PLS ha promovido generalmente complementan a otras actividades del ámbito agro-silvo-pecuario, siendo que el proyecto parte de sistemas agrarios y el manejo integral de los recursos naturales. Existen eslabonamientos de las actividades ERNA con actividades agro-silvo-pecuarias del proyecto de manera de proveer insumos al ERNA (caso productos lácteos) o que la actividad ERNA suministre insumos a la actividad primaria (caso silos).

Pero se va un poquito más allá. La producción de quesos es parte de una cadena aun más larga de mejoramiento de manejo pecuario y de recursos naturales que ha hecho posible reducir la presión pecuaria sobre las laderas frágiles. La fabricación de silos por los hojalateros, además de ser parte del sistema de manejo poscosecha de granos, contribuye a mejorar el entorno hogar al facilitar la introducción de fogones mejorados. Cuando una actividad ERNA no está vinculada directamente al sistema agro-silvo-pecuario, siempre está vinculada a la lógica interna de las comunidades de mejoramiento de ingresos aprovechando la relación a factores como la tradición (petates y alfarería) y la dinámica poblacional (la emigración y remesas, en el caso de materiales de construcción, que también sirven al mejoramiento de condiciones de vida). En otras palabras, las actividades ERNA no se generan aisladamente sino que forman parte de un todo.

Otra importante manifestación del enfoque sistémico es dentro del fomento mismo de la actividad ERNA, pues se apoya a todos los niveles, desde insumos hasta el mercado. Se asegura que la provisión de insumos pueda ser sostenible, incluyendo en ese marco el desarrollo de sistemas financieros apropiados, se fomenta el contacto de las empresas ERNA con proveedores y se prevé

contratos de abastecimiento. Las capacidades de producción se fomentan sistemáticamente con capacitaciones en las que se buscan las mejores alianzas (como INFOP) y se desarrollan en continuo *crescendo* y no se estancan. Se desarrolla, además, una cadena de conocimientos a través de las giras educativas. El mercado no sólo es tomado en cuenta, sino que se trata de partir de los mercados.

De lo expuesto, podemos recomendar que en el futuro el PLS revise bien los elementos de cada sistema, para operar desde supuestos más lógicos. El enfoque sistémico debe extenderse a la comprensión de la competencia, tanto en los mercados de productos como en los de insumos. Una actividad ERNA que parte de una situación de competencia imperfecta y en la que los actores ERNA que se promueve están en el lado de desventaja de la relación, requiere ajustes. Estos ajustes pueden implicar varias estrategias, entre ellas la diversificación de la producción, de los proveedores y de los mercados. Por ejemplo, la micro empresa Mapulácteos, que encontró imperfecciones en el abastecimiento de materia prima, hace bien en dedicarse a la venta de productos no lácteos. Esta opción debe fomentarse; hay que evitar, en este caso como en cualquiera, tener una inversión en equipos paralizados. En resumen, debe tenerse cuidado de que ni el abastecimiento de materia prima y/o insumos ni la venta de productos dependan de un mercado con desventajas desproporcionadas para la actividad ERNA. Es diferente cuando el agente de ERNA está más integrado verticalmente, o cuando se penetra un mercado competitivo, en el cual la preocupación está en la calidad y la innovación.

(2) El enfoque hacia el espacio rural como un todo

Otra buena práctica es la visualización del espacio rural como un todo, tanto desde la demanda como desde la oferta, incluyendo dentro del sistema no sólo el ámbito del “campo”, que es lo común entre los proyectos orientados al desarrollo rural, sin que el ámbito rururbano, frecuentemente descuidado por proyectos de desarrollo rural pero privilegiado por proyectos como los de educación. Un factor importante de este enfoque al espacio rural es la inclusión de los espacios rururbanos inmediatos que están fuera de la zona por su importancia tanto en el contexto de mercados inmediatos como en el contexto de fuentes de donde puede venir la competencia.

De este enfoque se deriva la importancia de que los productos ERNA que se promuevan deben contar con motores dinámicos. No se puede actuar sólo por corazonada. En la medida de lo posible, estos motores deben ser sostenibles, es decir, debe existir la capacidad de que los mismos se autoalimenten o puedan generar nuevos motores. En este sentido, el aprovechar los recursos de las remesas para movilizar la industria local, aun saliendo del patrón original agro-silvo-pecuario, se presenta como un excelente ejemplo de visión holística del espacio rural que se da en el caso de promoción de la producción de materiales de construcción.

En esta visión del espacio rural, se advierte sobre un detalle sumamente importante: la infraestructura. La deficiente infraestructura genera un desequilibrio en contra de los pequeños, contrario a la creencia de que genera protección. La competencia externa, que frecuentemente tiene menores costos, no tiene problema para entrar y cubrir los altos costos de acceso y transacción, mientras que el pequeño, con una estructura de costos más rígida, suele tener problemas por los altos costos de transporte desde sus predios, como es el caso de las tejas de Gualmuraca (de alta calidad) comparado con las tejas de Llano Hamaca que se venden a un precio, cargadas al camión, superior en un 50%, marcado por el diferencial de costo de transporte. Por tanto, el PLS y/o los proyectos sucesores, deben insistir en movilizar recursos para mejorar la infraestructura de la zona, comenzando por la vial, pero muy seguida de las comunicaciones, la energía eléctrica y los servicios en general.

(3) Visión de desarrollo empresarial

La tercera buena meta práctica es el concepto económico que se trata de dar a las empresas de ERNA. Es importante reconocer que hay principios económicos que deben prevalecer sobre algunos conceptos o ideas de “bienestar social”. Por ejemplo, el hecho de permitir la formación de empresas con el número y género de socios que la hagan rentable para cada uno de los involucrados, a la larga, es una manera de asegurar la sostenibilidad. Es curioso que, a pesar de no tener un requisito al respecto, quizá en virtud del enfoque de familia del proyecto en sí, el número de mujeres participantes en actividades ERNA posiblemente se aproxima más al 50% (inclusive lo podría sobrepasar), lo que no se da en el caso de muchos otros proyectos y agencias que tratan de imponer requisitos de número de socios y de participación femenina. Es crucial que la conformación de empresas evite la incrustación de “*free riders*” que representan cargas artificiales que una empresa no puede sostener y que constituyen una de las causas más comunes de fracaso de empresas rurales de origen social. El apoyo a una empresa debe ser respaldado por un estudio técnico serio y un plan de inversión y administración confiables.

Un elemento de formación empresarial del cual el PLS puede aprender de sí mismo es en la formación de los gremios de artesanos hojalateros. El fomento de una organización empresarial de segundo piso agrupando firmas individuales demuestra muchas ventajas. Juntos pueden acceder al suministro de insumos y materias primas, estableciendo un vínculo con los proveedores que sea independiente del proyecto u otros agentes temporales, procurando la diversificación de fuentes cuando es posible o simplemente asegurando que existen de la calidad requeridas por los mercados de productos y en la cantidad adecuada para operar rentablemente. También la agrupación sirve para el desarrollo de mejores capacidades y promoción de mercados. El establecimiento y vigilancia de normas de calidad por parte de las dos asociaciones de artesanos hojalateros presenta un ejemplo de la efectividad del enfoque.

Los dos elementos mencionados – rentabilidad y asociación – contribuyen a la posibilidad de que las empresas desarrollen suficiente autonomía. Mejor es aun cuando esa autonomía recibe el impulso explícito, de nuevo como ejemplo los artesanos de la hojalatería, reduciendo paulatinamente los subsidios hasta que, antes de que termine el proyecto, las empresas sean independientes y “vuelen con sus propias alas”.

Por último, dentro de la formación empresarial está la libre entrada. Este aspecto ofrece espacio para mejorar. Si bien el PLS no presenta restricciones explícitas a la entrada de agentes para negocios que generan ERNA, por las propias limitaciones de un proyecto específico y el origen en el “campo”, implícitamente se privilegia la participación más de unos que de otros. El proyecto debe buscar mecanismos que generalicen el concepto de libre entrada de un número mayor de agentes.

b. Prácticas específicas

(1) Acceso a insumos

En cuanto al acceso a los insumos, es importante notar la importancia de reconocer las reglas del mercado. En tal sentido, se procura que los insumos sirvan para mejorar la competitividad de los productos tanto en términos de calidad como en costo. En el caso de los artesanos y artesanas de La Campa y Santo Domingo, los tintes (sumado a destrezas) mejoran considerablemente los productos, al grado de multiplicar sustancialmente el retorno a la mano de obra. En el caso de la producción de lácteos, el acceso a los insumos asegura la estabilidad de producción, per ende la sostenibilidad de la empresa. Los productores de bloques y los hojalateros deben modernizar sus equipos para moverse en a una escala de producción más competitiva con los proveedores externos. Similar situación se

advierte para las futuras carpinterías y ebanisterías: desde el aserrío mismo, sin los equipos y herramientas adecuados, no es posible producir productos de calidad que se sostengan en mercados altamente competitivos. Uno de los factores que ha mantenido fuera de competencia a muchos de los campesinos dedicados a la explotación forestal en otras partes del país ha sido el quererlos mantener operando sólo con aserrío manual, reduciendo desde el inicio la calidad de la madera. No se puede exagerar al insistir que las inversiones deben ser hechas con relación a volúmenes y calidades que permitan aprovechar economías de escala y la tecnología disponible y necesaria para los competir en los mercados de los productos.

Una tentación para muchos agentes de cooperación y de muchos proyectos ha sido la de intervenir en la definición de precios y tasas. El PLS ha procurado construir sobre la base económicamente sólida de no tratar de influenciar sobre la tasa de interés en los sistemas financieros, respetando las señales de mercado, lo que asegura una mejor y más eficiente asignación de recursos.

Ha sido así posible fortalecer los sistemas financieros locales con la inyección de recursos y atraer otros agentes financieros. El énfasis para el fomento del ERNA se ha puesto concretamente en las cooperativas que prestan servicios financieros (COMLESUL y Río Grande), que pueden ver un buen mercado para sus recursos. Parece una buena práctica fortalecer los canales existentes e incentivarlos a canalizar sus recursos en actividades ERNA a través de los estudios de factibilidad y la supervisión técnica. No conviene intentar crear nuevas instituciones financieras que pueden requerir altos niveles de subsidio. Los bancos comunales, si bien fomentan el hábito del ahorro, por contar con muy bajo capital no representan una fuente de financiamiento para la mayoría de actividades modernas orientadas al mercado rururbano o extra regional.

(2) Fomento de las capacidades de producción

En términos de fomento tecnológico y otros apoyos a la producción de ERNA, la capacitación integral es una buena práctica. Queda demostrado que las alianzas son muy importantes, pues se debe buscar los agentes que tiene el conocimiento. El beneficio de las alianzas con INFOP y COMAL es evidente.

Las giras para capacitación horizontal muestran también ser muy buena práctica. Permiten ampliar el espectro tecnológico y demuestran que otros ciudadanos comunes pueden hacer las cosas.

Debe tenerse mucho cuidado que la formación pueda ir acompañada de las inversiones de las posibilidades de inversión, o mejor aun, que la formación esté sujeta a las posibilidades reales de inversión y de mercados.

(3) Promoción de mercados

Por último, y no por ello menos importante sino porque son el elemento que está al final del camino y que rinde efectivo el resto del conjunto, están las buenas prácticas de promoción de mercados. Evidente de la experiencia del PLS ha sido la inversión en inteligencia de mercado y desarrollo de clientela. Es vital la cadena que va desde el estudio mismo de los mercados hasta llegar al contacto con los compradores. La práctica de involucrar a la compradores en la capacitación es muy importante, pues ese contacto puede ayudar a advertir cambios en el mercado. Debe fortalecerse este concepto y se incorporado sistémicamente en la capacitación, como se ha empezado a hacer con INFOP en la capacitación de los hojalateros.

La inversión en inteligencia de mercado debe desarrollar una comprensión precisa de los requerimientos del mercado – calidad y controles, requisitos sanitarios cuando es del caso, protección

ambiental, registros en general. El vínculo con el mercado debe ser constante y de apropiación por los empresarios de actividades ERNA. Debe explorarse la posibilidad de crear o penetrar mercados, para lo cual se aconseja incorporar pasantías de centros de estudio que tengan un enfoque hacia el mercado, por ejemplo de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), para estudiar o establecer mercados de productos e industrias específicos. La normatividad de los productos debe formar parte de los estudios de mercado y factibilidad.

En resumen, el acceso a insumos y la formación tecnológica deben formar parte de una estrategia de mercado, no sea que los esfuerzos sean vanos.

c. Prácticas operacionales, estructura e impacto

La estrategia operacional del PLS para incorporar ERNA se deriva de la propia evolución del proyecto. El proyecto está aun en una transición hacia un esquema de desarrollo rural más holístico, habiendo partido desde el planteamiento de seguridad alimentaria y transitado por el enfoque de desarrollo de sistemas de producción y manejo de recursos naturales. Ahora no sólo ha incorporado ERNA; también ha incorporado elementos de gobernabilidad y ordenamiento territorial que también requerirán consolidación. Por tanto, no se define un “componente ERNA” per se, sino una estructura que busca descentralizar la toma de decisiones e incorporar la economía del territorio a los mercados. Además, la nueva estructura en la Fase II del PLS pretende aproximarse a un esquema de sostenibilidad después de finalizado el proyecto.

Por otra parte, el énfasis en el desarrollo de empresas rentables, sean agrícolas o no agrícolas, lleva también a una especie de “rentabilidad” o efectividad de costos en el uso de los recursos para el fomento de ERNA y en sí, si bien no contabiliza en forma separado los costos de cada línea de acción, por el análisis que se ha hecho, puede sugerirse como buena práctica, susceptible de sistematización, el mantenimiento de una relación apropiada de costos a los beneficios. En otras palabras, la buena práctica que podría señalarse en este sentido es que la incorporación de recursos con el cuidado de las economías.

En cuanto a impacto en términos cuantitativos, el del proyecto no ha sido masivo, más bien podría decirse que se ha limitado a pocas personas, pues sólo se contabiliza un impacto de 161 empleos no agrícolas, en un inicio con productos orientados al mercado local y rurbano, con algunas incursiones en los mercados urbanos más cercanos como San Pedro Sula y San Salvador. Sin embargo, el hecho importante es que sí se está logrando un impacto positivo en un campo de acción que no ha sido tradicional para los proyectos de desarrollo rural y que se está haciendo dentro de un esquema de rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Documentos citados

- FAO, 1999. "Documento del proyecto Lempira Sur, Fase II", documento interno de la FAO.
- FAO, Proyecto GCP/HON/018/NET, 2000. *Informe sobre la experiencia del Proyecto Lempira Sur 1994-1998*. Documento informe del cierre de la primera fase del proyecto.
- FAO, Proyecto de Desarrollo Rural del Sur de Lempira, editor, 1999. *El Comercio no Controlado entre Honduras y El Salvador*. Editorial Guaymuras, Tegucigalpa, febrero 1999.
- PNUD, 1998. *Informe sobre Desarrollo Humano, Honduras 1998*.
- Reardon, T. A. Schejtman, 1999. Los proyectos de alivio a la pobreza rural desde la perspectiva del empleo: una relectura del proyecto PROLESUR. FAO Oficina Regional para América Latina y el Caribe. www.fao.org/Regional/Lamerica
- Reardon, T. J. Berdegú, G. Escobar, 2001. "Rural Nonfarm Employment and Incomes in Latin America: Overview and Policy Implications", documento inédito por ser publicado en un número e *World Development*, 2001.

Documentos consultados pero no citados

- Alvarez Wélchez, L., 2001. "Sistemas tecnológicos de producción validados en el sur de Lempira", Documento inédito del proyecto.
- Cherrett, Ian, 2000. "Reflexiones sobre la crisis de los sistemas de producción tradicional". Presentación inédita.
- Espinoza, N. A., Gómez, J. A., 1999. "Empresa de Productos Lácteos, Mapulaca - "Mapulácteos" (Estudio de factibilidad y plan de inversión). Documento interno del proyecto GCP/HON/O21/NET "Lempira Sur - Fase II".
- FAO, 2000. "Informe de la Misión de Revisión del proyecto Lempira Sur GCP/HON/021/NET", documento interno de la FAO.
- Gaekel, C., A. Gómez, 1997. "Proyecto de Factibilidad 'Planta Procesadora de Productos Lácteos' (Mujeres de Olosingo). Documento interno del proyecto GCP/HON/018/NET "Desarrollo Rural del Sur de Lempira".
- Proyecto Lempira Sur 2000. Aplicabilidad de la Capacitación en Organización Comunal a los CODECO - Productores de Carbón - Tambla, lempira. (Matriz de Evaluación). Documento interno del proyecto GCP/HON/021/NET "Lempira Sur - Fase II".
- Proyecto Lempira Sur 2000. Matriz de Evaluación 2000 - ARDAL. Documento interno del proyecto GCP/HON/021/NET "Lempira Sur - Fase II".
- Proyecto Lempira Sur, 2000. Evaluación 2000 - Empresa de Lácteos, comunidad de Olosingo. Documento interno del proyecto GCP/HON/O21/NET "Lempira Sur - Fase II".
- Proyecto Lempira Sur, 2000. Matriz de Evaluación 2000 - Empresa de Lácteos, Mapulácteos. Documento interno del proyecto GCP/HON/O21/NET "Lempira Sur - Fase II".
- Proyecto Lempira Sur, 2000. Proyecto Fabricación Ladrillo Mosaico, Empresa Llano Hamaca. Documento interno de la Agencia Mapulaca, Lempira Sur.
- Proyecto Lempira Sur, Centro Operativo Candelaria, 2000. Matriz de Evaluación 2000, Empresa de Ladrillos. Documento interno del proyecto "Lempira Sur".

ANEXO 1

LISTA DE ENTREVISTAS SOSTENIDAS

Fecha	Personas o grupos
23/03/01	Ian Cherrett, Asesor Técnico Principal, PLS
24/03/01	Carlos Mejía, Coordinador Centro Operativo La Campa, PLS
24/03/01	Cooperativa de Alfareros, La Campa
24/03/01	Leonel, artesano de la alfarería, La Campa
25/03/01	José, Coordinador Agencia Santa Cruz, PLS
25/03/01	Comité Local Femenino, Santa Cruz
25/03/01	Víctor Tercero, Coordinador Agencia CEFEDH, Erandique, PLS
25/03/01	Ana Doris Reyes, Administradora Centro Operativo Candelaria, PLS
26/03/01	Francis Contreras, Coordinador Centro Operativo Candelaria, PLS
26/03/01	Luis Benítez, Coordinador Agencia Mapulaca, PLS
26/03/01	José Corea, productor independiente de queso, Mapulaca
26/03/01	Miguel López Cerros, Tesorero micro empresa de bloques y tejero independiente, Aldea Llano Hamaca, Mapulaca
26/03/01	María Luisa Orellana y Susana Díaz, Vocal y Secretaria de la micro empresa Mapulácteos
26/03/01	Tejera de Gualmuraca
26/03/01	Francis Contreras, Coordinador Centro Operativo Candelaria, PLS y Ninfa Espinoza, Especialista en Procesamiento
27/03/01	Grupo Artesanas de Petates y Costura de Santo Domingo, Tomalá, (ARPECOS)
27/03/01	Empresa Asociativa Lazos de Amistad, San Cristóbal, Tomalá
27/03/01	Reunión con ARDAL y ARDESUL, en taller en Tomalá
27/03/01	Capacitadores de INFOP
27/03/01	José Adalberto Gómez, Especialista en desarrollo empresarial, Centro Operativo Guarita, PLS
28/03/01	Humberto Magno Núñez, Presidente Procesadora de Lácteos de Guarita (PROLAGUAR)
28/03/01	Gloria Cristina, Marta, Directivas micro empresa de lácteos "El Sabor de la Frontera"
28/03/01	Gerente Cooperativa de Ahorro y Crédito Río Grande Limitada, Seccional Guarita
29/03/01	Luis Alvarez Wélchez, Coordinador Técnico Nacional y Ninfa Espinoza, PLS
30/03/01	Ana Gómez, USDA Honduras

ANEXO 2

Ubicación del Dpto. Lempira



Fuente: unidad de Planificación y Monitoreo. PROLESUR

ANEXO 3

Siglas y acrónimos

ACAMFROL	Asociación de Comités Agrícolas Mixtos de la Frontera de Lempira
ARDAL	Asociación Regional de Artesanos de Lempira, Candelaria
ARDESUL	Asociación Regional de Artesanos del Sur de Lempira, Guarita
ASOVALLADOLID	Asociación de Organizaciones de Valladolid
CEFEDH	Centro Familiar de Educación para el Desarrollo de Honduras
COCEPRADIL	Comité Central de Proyectos de Agua y Desarrollo Integral de Lempira
CODECO	Consejo de Desarrollo Comunitario
CODEM	Consejo de Desarrollo Municipal
COMAL	Asociación para la Comercialización Comunitaria Alternativa
COMLESUL	Cooperativa Mixta Lempira Sur Limitada
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
CUPROFOR	Centro de Uso de Productos Forestales
ERNA	Empleo rural no agrícola
EXTENSA-CARE	Proyecto de Extensión Agrícola para la Seguridad Alimentaria de CARE Internacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
ITC	Instituto Técnico Comunitario
MAPULACTEOS	Micro Empresa Procesadora de Productos Lácteos de Mapulaca
ONG	Organismo no gubernamental
PLS	Proyecto Lempira Sur
PROLAGUAR	Micro Empresa Productos Lácteos de Guarita