



---

# SERVICIOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE CADENA DE VALOR

FIDEICOMISO RECURSOS PARA MI TIERRA – HONDURAS

ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

---

En colaboración con:



Esta publicación es producto del proyecto de consultoría comisionada a DAI México por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID. Los autores han sido: Robin Young, Pablo Alborta, Guillermo Monje, Rodolfo Quirós y Laura Palancares.

Por el Fondo Multilateral de Inversiones han participado Fernando Campero, Gyoung Joo Choe y Omar Villacorta, quienes coordinaron el proyecto.

Por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, y FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, aliados técnicos del proyecto, han participado Carlos Ríos y Néstor Castro, respectivamente.

Agradecimientos especiales por las contribuciones de: Shoshana Grossman-Crist, Gladis Morena, Carmen Mosquera, Betsy Murray, María Fernanda Padrón, Camille Ponce y Dieter Wittkowski, del FOMIN.

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

[www.fomin.org](http://www.fomin.org) | [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

Enero 2015

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>Resumen ejecutivo</b>	4
↘ <b>Parte I</b>	
<b>Contexto de la innovación</b>	6
A. El problema	6
B. La propuesta	8
C. Perfil de las organizaciones	8
↘ <b>Parte II</b>	
<b>Características del fideicomiso HRPMT</b>	11
A. El concepto	11
B. Dinámica del fideicomiso HRPMT	12
C. ¿Por qué HRPMT se considera una innovación en las microfinanzas rurales?	16
↘ <b>Parte III</b>	
<b>Investigación y desarrollo del fideicomiso HRPMT</b>	18
↘ <b>Parte IV</b>	
<b>Resultados derivados del fideicomiso HRPMT</b>	19
A. Resultados	19
B. Beneficios	19
↘ <b>Parte V</b>	
<b>Lecciones aprendidas en el desarrollo del fideicomiso HRPMT</b>	22
A. Principales desafíos	22
D. Principales factores que facilitaron la implementación de HRPMT	23
↘ <b>Parte VI</b>	
<b>Conclusiones</b>	25
<b>Anexos</b>	26

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sobre Innovaciones en Microfinanzas Rurales del BID/FOMIN, realizado en Perú, Bolivia y Centroamérica (Guatemala, Honduras), ha identificado, analizado y sistematizado aquellas innovaciones que vienen siendo instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros orientados a clientes de micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) que operan en el campo y que, por tanto, permiten aumentar la capilaridad del sistema financiero en el medio rural. Con la sistematización y difusión de estas innovaciones en calidad de estudios de caso, se busca capturar el interés de otros actores que promueven u ofertan servicios financieros con enfoque rural en América Latina y el Caribe para su eventual adaptación y adopción de iniciativas similares en el entorno donde estos operan.

Este estudio dio como resultado 12 estudios de caso y un informe transversal de las 12 innovaciones analizadas, cinco en Perú, cuatro en Bolivia, dos en Honduras, y una en Guatemala; disponibles en [www.fomin.org](http://www.fomin.org).

Desde hace varios años, Honduras ha sido un país receptor de varias iniciativas de la cooperación internacional encaminadas a promover procesos de reconversión productiva agrícola que incrementen el rendimiento de los cultivos y mejoren los ingresos, preferiblemente de productos no tradicionales. No obstante, muchos de los esquemas utilizados carecían del vínculo con el mercado, la asistencia técnica (AT) que se brindaba a los agricultores para dominar y aplicar estándares de inocuidad y calidad demandados por supermercados y exportadores resultaba insuficiente. Estas debilidades, más la pequeña escala de las explotaciones y la calidad del terreno propio -o alquilado-, hacen que los productores no sean tomados en cuenta por las pocas entidades bancarias reguladas con vocación agrícola.

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

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

HRPMT arrancó con 15 productores y para el año 2013 existía un total de 600 agricultores participantes, incluyendo ocho empresas agrícolas y un consorcio agro comercial, todos ofreciendo sus productos -a lo largo del año- a Supermercados La Colonia, posteriormente el fortalecimiento de las empresas les permitió establecer nuevas relaciones comerciales con otros supermercados. Por su parte, los agricultores mejoraron sustancialmente su condición de sujetos de crédito y ahora poseen un mercado fijo muy exigente, resultados que derivan de la asesoría técnica y capacitación que tanto ellos como sus asociaciones recibieron no sólo para producir y entregar oportunamente productos de alta calidad (re-

---

1. Proveedor de AT y servicios de fortalecimiento institucional.

solviendo problemas de logística a costos más bajos), sino también para negociar con supermercados, proveedores de insumos y vendedores de seguros. El supermercado también se ha beneficiado con la estabilidad de una gran base de proveedores y la variedad de 35 productos que cumplen con mejores prácticas de inocuidad, manejo pos cosecha y calidad en general. A su vez, Banco FICOHSA, como administrador del Fideicomiso de HRPMT, ya atiende a una clientela de productores en pequeña escala (a los cuales no podría otorgar crédito en forma individual), con la expectativa de graduar a muchos de ellos y atenderlos con otros esquemas de financiamiento, igual que a las organizaciones de segundo y tercer nivel que los agrupan.

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

Las perspectivas de continuidad del Programa HRPMT se avizoran positivas, dada la autosostenibilidad de esta iniciativa, el vínculo del esquema con la cadena Supermercados La Colonia, y el elevado interés de esta empresa para mantener como proveedores a los agricultores del fideicomiso. La replicación de esta innovación en otros países se muestra también viable, sobre todo en el resto de Centroamérica y México, debido al fuerte posicionamiento de las cadenas de supermercados y al crecimiento sostenido en la participación de las mismas en la comercialización de productos frescos.



## Parte I

# CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

## A. EL PROBLEMA

La falta de servicios financieros, crédito sobre todo, para los pequeños productores de hortalizas y frutas en Honduras, es resultado de aspectos financieros y no financieros, como se considera a continuación.

### NEXOS COMERCIALES LIMITADOS

La ausencia de vínculos con el mercado o la debilidad de los mismos, resulta en varios tipos de dificultades:

01. Productores de subsistencia por escasa producción o debido a que su cultivo no tiene demanda.
02. Agricultores cuyos productos son comercializados localmente y sin una relación formal o semiformal con el mercado, que producen más de lo que pueden colocar y/o que venden al precio impuesto por el comprador.
03. Productores que suministran a sectores modernos de comercialización (supermercados o exportadores) que, debido a la falta de formalidad del vínculo con estos compradores, estos agricultores no logran ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad requeridos, lo que lleva a elevados niveles de rechazo.

### OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Si bien, no todos los agricultores tienen las mismas necesidades financieras y otros no están en condiciones de trabajar con crédito, igualmente se espera que requieran recursos para afrontar los gastos que demanda todo el ciclo de sus cultivos. Las debilidades de sus garantías y la percepción de mayor riesgo de las actividades que realizan estos productores, especialmente los de pequeña escala, ocasionan que la mayor parte de las instituciones financieras reguladas en Honduras estén reacias a darles préstamo para la cosecha y, menos aún, crédito de plazos mayores para comprar vehículos, maquinaria y equipo, o adquirir activos fijos -terreno o planta de lavado y almacenaje-. En el caso de cultivos permanentes -café, por ejemplo- es común que a nivel de las explotaciones de pequeña escala o menores, se extienda el periodo de vida recomendada de las matas debido a la ausencia de financiamiento de largo plazo para hacer una sustitución, al menos parcial, de la plantación. Algunos instrumentos, como los seguros, permiten reducir el riesgo de crédito y la aversión a los préstamos para la agricultura por parte de algunos operadores financieros.

Años atrás, la condonación forzada de deudas por decisión gubernamental provocó una reducción en el financiamiento al sector por parte de los bancos privados con mayor vocación agrícola. El banco estatal -pese a contar con una tradición de apoyo a la pequeña explotación- financia al sector lentamente, sobre todo con nuevos clientes, de forma que los agricultores no lo ven como una opción viable. Consiguientemente, según el Banco Central de Honduras (BCH), menos de 5% de la cartera de la banca es colocada a la agricultura y corresponde a financiamiento corporativo.

El sector microfinanciero tiene dos organizaciones de clara vocación agropecuaria, pero carecen de presencia nacional. Existen otras entidades con apoyos más puntuales o sujetos a la estrategia del momento, y las cooperativas, muchas en proceso de convertirse en reguladas, lo que podría disminuir su interés por financiar al sector agropecuario. Los proveedores de insumos representan una fuente de financiamiento semiformal, pero limitada, su oferta refleja un crédito comercial de pocos meses que no llega a la cosecha, siendo la excepción Del Campo Soluciones Agrícolas, empresa que ha introducido un esquema de crédito formal en sus operaciones.<sup>2</sup> Finalmente, las cajas rurales, un tipo de organización muy extendida en las zonas rurales de Honduras, representan una fuente informal de financiamiento para gastos menores de sus asociados.

## ASISTENCIA TÉCNICA

Un agricultor tradicional en Honduras, por ejemplo de maíz o frijol, es poco probable que cuente con conocimientos técnicos para ofrecer a los supermercados frutas u hortalizas de la calidad exigida por estos. Algunos productores sí se han beneficiado de la AT de Hortifruti (empresa subsidiaria de Wal Mart de México) y del proyecto Acceso al Crédito para Agricultores (ACA) de la Cuenta del Milenio (financiada por el gobierno de los Estados Unidos de América); la mayoría, sin embargo, necesita de una reingeniería en sus prácticas de producción y cosecha.

## FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Los agricultores de pequeña escala que tienen las destrezas técnicas para producir con la calidad exigida por el sector de supermercados, deben hacer frente a los elevados costos de transporte para llevar su cosecha hasta los puntos fijos de abasto de los supermercados o para participar en ferias. Además, las cantidades de producto acordadas con este tipo de compradores deben cumplirse siempre -todas las semanas del año- independientemente de circunstancias que podrían impedir el cumplimiento de sus pedidos. En este sentido, los productores que no trabajan en forma colectiva, enfrentan mayores dificultades para reducir los costos de transacción y otras exigencias de entrega, así como para negociar un buen precio, dado los volúmenes relativamente bajos que cada uno vende de manera individual. Más aun, quienes sí están agrupados enfrentan el reto adicional de tener una organización sólida, financieramente autosuficiente y autosostenible, que logre crecer paralelamente con el incremento en las ventas y acorde al grado de sofisticación de las demandas de sus compradores, para lo cual requieren contratar Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Puede observarse que las necesidades financieras de estos productores -crédito de corto y largo plazo, y seguros- representan apenas una fracción de su problemática; la solución es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito de la actividad productiva de una parte importante de la agricultura en pequeña escala. Por tanto, se necesita satisfacer de manera integral un conjunto de necesidades de diversa naturaleza y, consiguientemente, realizar un esfuerzo adicional en cuanto alcance y coordinación de una posible innovación.

---

2. Ver estudio de caso “Especialización de la operación de crédito: Del Campo” incluido en este estudio de Innovaciones en Microfinanzas Rurales

## B. LA PROPUESTA

La inclusión financiera es un problema complejo y multi variable. Requiere examinar, entre otros aspectos: oferta, demanda, y entorno institucional, legal y hasta social. Las soluciones, por lo tanto, usualmente ocurren como resultado de múltiples intervenciones, algunas de política pública y otras originadas en el sector privado, y tras varios años de esfuerzos.

El caso de HRPMT es una novedosa plataforma de servicios financieros de bajo costo que integra eficazmente una cadena agrícola de valor que agrupa a agricultores en pequeña escala, los apoya para crear y fortalecer organizaciones de base, los vincula con el mercado desde el primer día y refuerza este emprendimiento mediante la creación de empresas agrícolas fortalecidas que unen a decenas de productores, facilitando esfuerzos de manejo post cosecha, transporte, compra de insumos y financiamiento.

## C. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES

Este caso involucra a un conjunto amplio de organizaciones, desde financieras -formales e informales- hasta sectores modernos de comercialización agrícola, como los supermercados, incluyendo a proveedores de capacitación y AT para el productor y para las asociaciones que los agrupan (ver Diagrama 1). Tres de estas organizaciones -FUNDER, FICOHSA y La Colonia- son parte del proyecto ACA de la Cuenta del Milenio, que brinda apoyo integral al pequeño agricultor, mientras el resto de las instituciones representan apoyos previos o posteriores que complementan y fortalecen el esfuerzo original.

### FUNDER

FUNDER es una organización no gubernamental (ONG) que impulsa procesos participativos de desarrollo empresarial mediante servicios de capacitación y AT en los ámbitos de organización, producción, procesamiento, comercialización, financiamiento y fortalecimiento de cajas rurales, microempresas e iniciativas de agro negocios, con pequeños y medianos productores. Fundada en el año 1997 -como un esfuerzo conjunto del estado hondureño, organismos internacionales y la sociedad civil- juega un papel fundamental en la creación y fortalecimiento de cajas rurales, asociaciones informales y formales del campo que se forman para impulsar alguna actividad económica o comunal, y que actúan como fuente de pequeños préstamos para sus asociados.

### FICOHSA

La empresa Financiera Comercial Hondureña, S.A. (FICOHSA) fue creada en el año 1991 como una entidad financiera privada con operación a nivel nacional. Con el paso del tiempo, y dado el éxito alcanzado, agregó otros servicios, de forma que en el año 1998, decidió establecer el Grupo Financiero FICOHSA, constituido por cinco empresas: Banco FICOHSA, Casa de Bolsa, Tarjetas de Crédito, Casa de Cambio y Seguros, incluyendo Seguro Agrícola. Actualmente cuenta con 100 agencias y ventanillas en Honduras, 350 cajeros automáticos y 15 agencias de remesas ubicadas en seis estados de los Estados Unidos de América, que conforman FICOHSA Express; posee también oficinas en Panamá y Guatemala.



## LA COLONIA

En el año 1976 se estableció en Tegucigalpa el primer local de la cadena de Supermercados La Colonia. Tras un proceso de consolidación, en el año 1988 abre su segundo local, también en la capital. Entre los años 1995 y 2007 experimentó un importante proceso de expansión con 11 locales más en Tegucigalpa y Comayagüela, así como la remodelación del segundo en el año 2006 para convertirlo en el primer hipermercado en Honduras. En el año 2011, se expandió hacia San Pedro Sula y Siguatepeque. En la actualidad, posee un total de 25 locales en las principales ciudades del país. El grupo propietario de La Colonia también lo es de FICOHSA.

## EMPRESAS AGRÍCOLAS

Son ocho pequeñas y medianas empresas agrícolas que agrupan a productores de hortalizas y frutas. Inicialmente eran cinco, posteriormente se incorporaron tres más. Todas están constituidas formalmente y poseen una estructura organizacional sencilla integrada por un gerente o administrador, un encargado de comercialización y una junta directiva que se reúne mensualmente (la más grande posee un área específica de ventas).<sup>3</sup> Sus activos fijos están constituidos generalmente por un terreno -con o sin local-; las más grandes tienen instalaciones de manejo post-cosecha. Se ubican en distintas partes de Honduras y agrupan a micro y pequeños productores de hortalizas, la más pequeña con 25 integrantes y la de mayor tamaño con cerca de 150. Una séptima parte de su base societaria son mujeres..<sup>4</sup>

## CONSORCIO AGROCOMERCIAL DE HONDURAS

Para facilitar la coordinación con terceros, las ocho empresas agrícolas operan bajo un consorcio. Este se financia con pagos provenientes de: la inscripción para el ingreso de cada empresa, su aporte en calidad de membresía anual y los servicios mensuales que el consorcio les brinda. El consorcio representa a las empresas en las negociaciones con los supermercados y, eventualmente, con compradores en el exterior (ver Diagrama 1), así como en la coordinación de toda la logística relacionada con la siembra y entrega de producto. A través del consorcio, estas empresas proveen 28 productos -frutas y hortalizas- y crearon su propia marca: "El Agricultor".<sup>5</sup>

---

3. Las empresas son: Hortícola de Mazarrón S.L. (Hortisa), Productores de Vegetales del Izopo y Azacualpa (Proviasa), La Meseta, Tropical Yojoa, Empresa Campesina Agroindustrial de la Reforma Agraria de Intibucá (ECARAI), Institución de Servicios Empresariales y de Negocios (ISEN), Vegetales Lencas y Veryfrup.

4. Molina, Napoleón y Gottret, María Verónica, Proyecto K4ValueChains. Informe Final de Diseño y Línea Base: Pilotaje de Alianza Honduras-Recursos para Mi Tierra, marzo, 2012.

5. El Consorcio AgroComercial de Honduras, que aglutina empresas de productores en diferentes partes del país, ha contado con servicios empresariales enfocados en mercados y productividad -gracias al apoyo recibido por medio de FUNDER- de las siguientes agencias (en forma cronológica) en los últimos ocho años: Secretaría de Agricultura y Ganadería y la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA) del Gobierno de Honduras; Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés); Organización de Cooperación y Ayuda Humanitaria a Países Pobres (CORDAID) de Holanda; Programa Pymerural-Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE); Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ((USAID por sus siglas en inglés)) con el programa, de Diversificación Económica Rural (RED, por sus siglas en inglés); y Fundación Integral Campesina (FINCA) Internacional.

## PROVEEDORES DE INSUMOS

Existen varias empresas proveedoras de insumos que trabajan de cerca con el programa original, si bien no son formalmente parte de él. Estas firmas venden productos fitosanitarios, semillas, maquinaria, sistemas de riego y equipo de diversa naturaleza. Son básicamente cuatro: Grupo Casa del Ganadero, S.A. (CADELGA), Cooperativa de Horticultores Siguatepeque Limitada (COHORSIL), Del Campo Soluciones Agrícolas y DuWest.<sup>6</sup>

En toda esta dinámica operan también otros actores en áreas similares y complementarias. Por una parte están las cajas rurales y otras cadenas de supermercados hondureños que compran a las empresas agrícolas, las cuales se han fortalecido con el apoyo del proyecto auspiciado por la Cuenta del Milenio. Por otra parte, el esquema se ha beneficiado de los esfuerzos de diversos programas apoyados por la cooperación internacional que han operado en el país para fortalecer el sector agrícola.

---

6. Para mayor información de estas empresas, ver: <http://www.grupocadelga.com>; <http://www.cohorsil.hn>; <http://www.delcampo.hn>; y <http://www.duwest.com>.

## Parte II

# CARACTERÍSTICAS DEL FIDEICOMISO HRPMT

En el modelo desarrollado confluyen varios elementos de la banca y la industria de microfinanzas, que logran unirse armoniosamente para proveer un conjunto de servicios financieros y no financieros que es rentable y novedoso.

## A. EL CONCEPTO

HRPMT es un esquema integral que, partiendo de una plataforma financiera, ofrece sus servicios a bajo costo y coordina de manera eficaz a todos los actores en las cadenas de valor de hortalizas y frutas, mediante un sistema de incentivos. Estos conceptos son:

### INTEGRAL

El modelo de HRPMT agrupa a todos los actores en las cadenas de valor hortícola y frutícola:

01. Agricultores.
02. Proveedores de insumos, de AT, y/o de SDE.
03. Compradores (supermercados).
04. Empresas Agrícolas.
05. Entidades financieras.

El esquema se encarga, además, de fortalecer la posición de cada uno de estos actores. Por ejemplo, se convierte al agricultor en un experto en sus cultivos, a las empresas en profesionales en el manejo post-cosecha y entrega oportuna, y a los solicitantes de financiamiento, en sujetos de crédito.

### BAJO COSTO

Los servicios financieros son “minimalistas” pues se brindan al agricultor al mínimo costo de transacción. Para dicho fin, se aprovechan los órganos asociativos -las empresas agrícolas y el consorcio- para canalizar las solicitudes de crédito y seguros. Es decir, el agricultor no debe trasladarse hasta la capital, ni siquiera a la ciudad más cercana para realizar trámite alguno; todo el proceso financiero se efectúa en su casa o entrada de su cultivo. El esquema permite, por tanto, que una de las virtudes de la industria de microfinanzas sea adoptada y adaptada por organizaciones financieras bancarias.

## SISTEMA DE INCENTIVOS

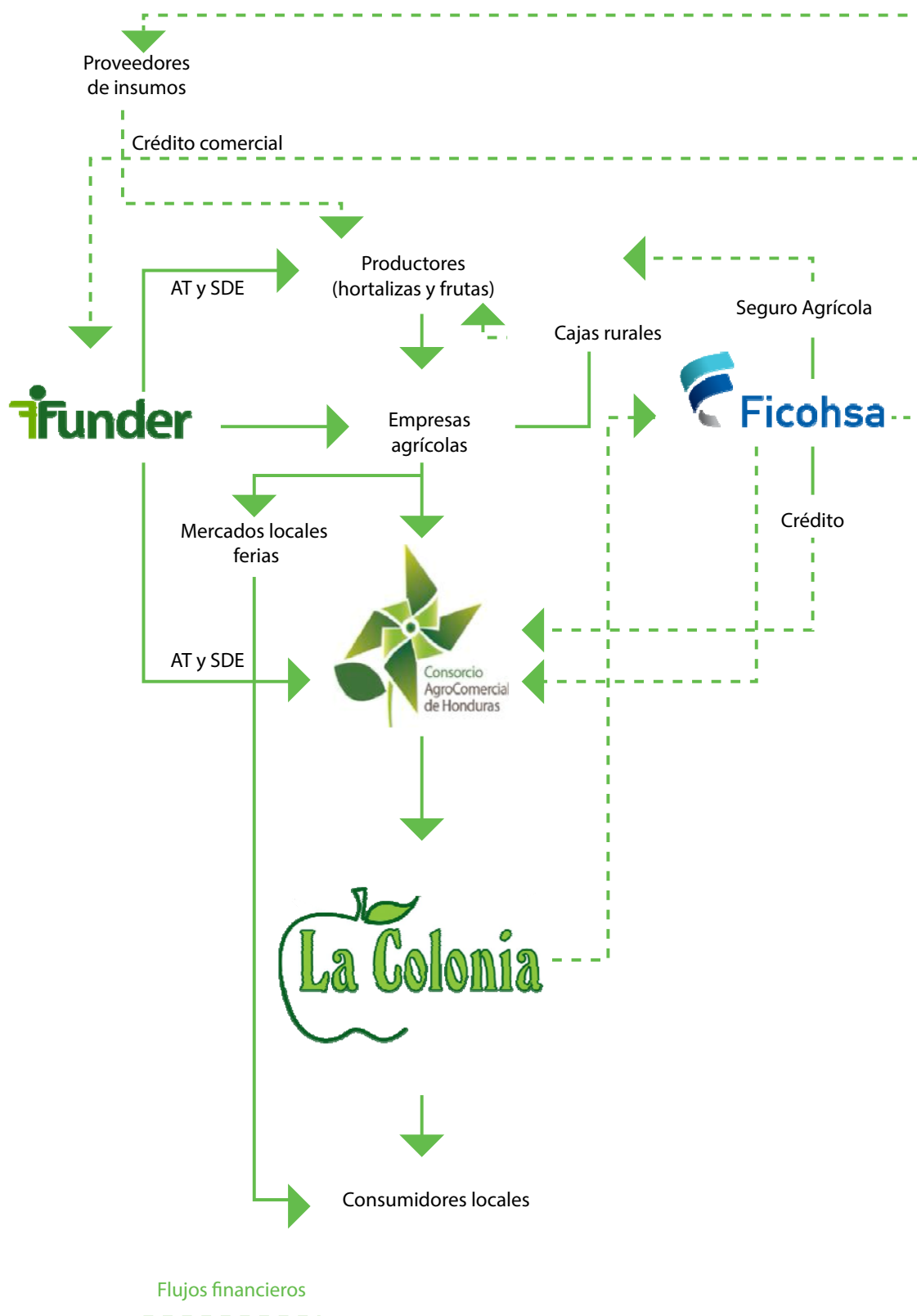
La venta de los productos agrícolas a la cadena de supermercados asegura en buena parte la condición de sujeto de crédito de los agricultores. Les permite adquirir insumos agrícolas, preparar su terreno para cultivar los productos demandados por los supermercados a lo largo del año o contar con AT y fortalecimiento institucional. Todo ello facilita, a su vez, los procesos en las estructuras organizativas -empresas de crédito y el consorcio - que sostienen la labor de los agricultores. Simultáneamente, el esquema se encarga de retribuir monetariamente a cada uno de estos actores, desde el proveedor de insumos, hasta el agricultor, pasando por el Banco FICOHSA.

Con base en este modelo, se afronta una serie de necesidades de los pequeños productores de hortalizas y frutas, los cuales se fortalecen como sujetos de crédito y son financiados por un banco que asegura el pago con la triangulación con el supermercado que compra el producto, como se explica luego. Además, este esquema flexible de operación permite incorporar otras organizaciones a las impulsoras originales de la innovación: los supermercados y los proveedores de insumos se han adherido recientemente debido a los buenos resultados logrados en poco tiempo.

## B. DINÁMICA DEL FIDEICOMISO HRPMT

Como se observa en el Diagrama 1, el programa HRPMT se basa en un interesante sistema de interacciones financieras que abarca diferentes vínculos comerciales. Seguidamente se considera el proceso de esta iniciativa y las principales características de los servicios financieros prestados.

DIAGRAMA 1. HONDURAS-RECURSOS PARA MI TIERRA



Fuente: Elaboración propia del autor

## COMERCIALIZACIÓN A VARIOS NIVELES

El proceso se inicia con el productor, quien usa sus parcelas o alquila terreno, recibe AT de FUNDER<sup>7</sup> y compra insumos agrícolas a distintas empresas. Su actividad económica la realiza a varios niveles: en forma individual para producir, y en forma asociada -vía empresas agrícolas colectivas (una especie de segundo nivel)- para cosechar y comercializar la mayor parte de su producto, lo que incluye el manejo post-cosecha, almacenaje y transporte. Existe también un tercer nivel, el Consorcio AgroComercial de Honduras, que representa a las empresas agrícolas en las negociaciones con los supermercados y con los oferentes de servicios financieros. Aunque eventualmente se pretende exportar la producción frutícola y hortícola, los productores y las empresas desean llegar a este objetivo por etapas, primero, mejorando su capacidad para cumplir con los estándares de calidad locales y entonces dar el salto hacia mercados internacionales que tienen requisitos más exigentes y costos más altos por las certificaciones que algunas de las plazas solicitan. En todas sus actividades, tanto el segundo nivel - empresas agrícolas - como el tercero -consorcio- reciben apoyo de FUNDER, cuyos servicios son pagados por el mismo Programa mediante el ingreso que los productores reciben por la venta de su producto a Supermercados La Colonia (dinero que es depositado en el Banco FICOHSA). Aquellos productos que son rechazados por los supermercados son comercializados por estos agricultores en las ferias de sus comunidades o en mercados departamentales.

## EL MERCADO

El principal vínculo con el mercado se da a través de la cadena local Supermercados La Colonia. Este comprador forma parte directa del fideicomiso creado para el programa. Se fijan bandas de precios y los pagos se realizan a través de transferencias mensuales al Banco FICOHSA. Los otros supermercados y el resto de compradores (mercados departamentales y ferias) tienen una relación directa con las empresas agrícolas o con el Consorcio AgroComercial.

## ESQUEMA FINANCIERO NOVEDOSO

Se utilizó un diseño financiero no sólo de múltiples servicios, sino también de bajo costo y vía fideicomiso, elementos que -en su conjunto- lo hacen novedoso:

- ▶ **Fideicomiso de administración e inversión.** Fue preparado un fideicomiso en el que se utilizan fondos del Banco FICOHSA para financiar los préstamos y en el que FUNDER y La Colonia actúan como fideicomitentes. Es decir, el contrato de fideicomiso incluye tanto al principal comprador, como al facilitador del proceso y proveedor de AT y SDE, cualidad que muestra el compromiso de estas partes hacia el resultado. Se incluye, además, el requisito de un seguro de crédito y cláusulas que dan la posibilidad de que con los fondos del mismo se cubran gastos de AT y de insumos agrícolas. Se fijan bandas de precios a ser pagados por el supermercado al productor y también se explica el mecanismo con el cual el fiduciario (Banco FICOHSA) pagará dichos gastos para aquellos productores previamente seleccionados como sujetos de crédito por el comité técnico, según los criterios establecidos en el Manual de Políticas de Crédito. Además, se detalla la ruta que seguirá el pago del supermercado al productor por dicha entrega vía el fideicomiso en Banco FICOHSA (véase Diagrama 1), el cual cubrirá previamente las deudas del agricultor financiado por el fideicomiso con sus acreedores (proveedores de insumos, de AT y de SDE) y las comisiones de la empresa de seguros, para luego cancelar el saldo

---

7. Proveedor de AT y servicios de fortalecimiento institucional.



a este prestatario. Los servicios financieros resultan rentables siempre y cuando exista un canal de transmisión de información hacia las empresas de crédito y de seguros -por ejemplo, una empresa de segundo piso bien organizada- para, abaratar los costos incurridos por ambas partes. Aunado a ello, existe una delegación en las empresas agrícolas y en el consorcio, para seleccionar a agricultores con voluntad de pago. Finalmente, las garantías reales que el programa exige terminan de establecer incentivos adecuados. Adicionalmente se cuenta con un contrato individual de venta de producto, el cual es firmado por todas las partes: el agricultor, La Colonia, FUNDER y FICOHSA. Este instrumento legal establece el producto sujeto de la compra-venta, los días de entrega, la cantidad mínima y rangos aceptables de calidad (tamaño, humedad, entre otros). El productor se compromete a:

01. Adquirir un seguro agrícola.
02. Recibir AT de FUNDER.
03. Entregar el total de los ingresos que perciba por esta comercialización al administrador del fideicomiso.
04. A proporcionar una cantidad mínima del producto o toda la producción que obtenga con el financiamiento recibido al Supermercado La Colonia.<sup>8</sup>

FUNDER y La Colonia, por su parte, se comprometen a proveer AT y a comprar la producción acordada de este agricultor, respectivamente.

05. **Crédito a bajo costo.** El programa de crédito diseñado es seguro dado que se trata de productores seleccionados por las empresas agrícolas y que han pasado el filtro del supermercado. Este aspecto es fundamental, pues estudios muestran que sólo el hecho de tener un vínculo permanente con un supermercado genera al productor agrícola unos flujos regulares de ingresos que pueden ser fácilmente verificables y que prácticamente le convierten en sujeto de crédito de una entidad regulada.<sup>9</sup> Asimismo, el pago directo del supermercado al fiduciario representa una garantía adicional de que cualquier ingreso que tenga el productor será utilizado para pagar a sus acreedores, tanto los comerciantes como los proveedores de servicios de AT y financieros. Sobre el procedimiento, toda la información para efectos de la solicitud de crédito se recoge a través del consorcio y se envía al área de fideicomisos del Banco FICOHSA, donde es analizada. El agricultor no tiene que trasladarse hasta las sucursales bancarias. Así, este esquema combina aspectos de la formalidad bancaria en el análisis de la solicitud de crédito con la simplicidad y bajo costo para el cliente de las microfinanzas. La Comisión Técnica, integrada por representantes de todos los fideicomitentes, es un grupo numeroso que se reúne tres veces al año -a manera de junta directiva- para examinar la evolución general del programa, supervisar y fijar grandes lineamientos.

- **Seguro agrícola.** El Programa trabajó desde su inicio con Seguros Atlántida y FICOHSA Seguros, pero luego optó por operar únicamente con la segunda. Esta firma brinda el seguro agrícola tradicional y no posee un departamento técnico propio. Lo maneja a través de un asesor externo: Protección Agropecuaria Compañía de Seguros S.A. (PROAGRO) de México, la cual está inscrita en Honduras ante el ente regulador. Este seguro es obligatorio para todos los solicitantes de crédito y contempla riesgos de exceso o escasez de lluvia, según lo que se indique en la póliza. Además, contiene una cláusula específica que se ajusta según el cultivo, la época del año y la zona. Para determinar el monto de cobertura se hace una estimación del costo de la inversión realizada por el agricultor, el que será cubierto en

---

8. Esta última exigencia es poco realista y se vuelve un requisito imposible de cumplir debido a: (a) la fungibilidad del dinero; (b) la incorporación informal de otros supermercados en el esquema, aunque no participen en el fideicomiso; (c) el interés de que los productores crezcan; y (d) la necesidad de colocar en mercados locales o ferias el producto rechazado.

9. Claudio González Vega, et. al. "Hortifruti in Central America. A case study about the influence of supermarkets on the development and evolution of creditworthiness among small and medium agricultural producers." Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), 2006.

su totalidad en caso de siniestro; si el productor logra vender parte de su cosecha, se le indemnizará con el monto de la inversión que quedase sin cobertura. El componente del seguro agrícola en el marco del HRPMT se inició con el cultivo de papa y luego se amplió a otros. Hubo que ajustar el esquema para hacer una negociación colectiva con los representantes del fideicomiso, lo que permitió bajar costos para la empresa y los agricultores dada su pequeña escala.

En la actualidad, PROAGRO-México sí efectúa una verificación en sitio (en el campo), productor por productor. La recaudación de primas está centralizada en un administrador, lo que también evita hacer un cobro cliente por cliente. En cuanto al perfil de riesgo, la susceptibilidad de un cultivo se compensa con la de otro. Aunque geográficamente esta política es costosa, a nivel tecnológico ayuda en dispersar la ocurrencia de riesgos. El Programa ha tenido una baja siniestralidad. Adicionalmente, todas las operaciones de crédito incluyen un seguro de desgravamen en caso de fallecimiento del agricultor prestatario.

► **Financiamiento complementario.** En este contexto existe un rol importante que juegan las cajas rurales. Si bien, cobran tasas de interés elevadas, tienen la ventaja que están ubicadas cerca del productor y, por tanto, permiten cubrir las necesidades de corto plazo del agricultor y su familia, aunque por montos bajos. Una de ellas, ubicada en Monte Redondo, cerca de Tegucigalpa, presta únicamente a sus asociados, sin garantía, con plazo a la cosecha.

Además del crédito de corto plazo que se brinda a los productores, existe la esperanza de que el buen récord crediticio de los agricultores y de las empresas agrícolas les abra puertas en el mismo Banco FICOHSA para gestionar otros servicios financieros, incluyendo préstamos de mayores montos y más largo plazo para financiar sus planes de inversión.

#### **Condiciones de los préstamos**

Se trata de préstamos a ocho meses y con una tasa de interés anual del 15%.

Son más convenientes que los que recibimos antes de Banadesa y de la caja rural [...]

*Ángel Servellón de la Empresa Agrícola Hortícola de Mazarrón, S.L. (HORTISA)*

## **C. ¿POR QUÉ HRPMT SE CONSIDERA UNA INNOVACIÓN EN LAS MICROFINANZAS RURALES?**

El modelo se basa en la creación de una plataforma de servicios financieros para agricultores de micro y pequeña escala -mayoritariamente sin acceso a la banca privada- que utiliza como pieza fundamental un fideicomiso de administración e inversión. Con base en él, se estructuran diversas cadenas agrícolas de valor que incluyen a productores, procesadores, transportistas, compradores de la producción agrícola, proveedores de insumos, de AT y de SDE, así como un grupo financiero que actúa como fiduciario, fuente de crédito de corto y mediano plazo y asegurador de las cosechas. Esta integralidad de actores e interacciones financieras y comerciales, en la práctica se convierte en una especie de sistema de incentivos que cohesiona el modelo, lo hace rentable para todas las partes y, en general, autosostenible. Otro aspecto novedoso es el enfoque de bajo costo (minimalista) de servicios financieros, pese a operar sobre la base de una entidad regulada, con lo que se logra incorporar de manera exitosa, características de las microfinanzas en una institución bancaria privada.

## TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Este caso se clasifica dentro de las innovaciones de financiamiento en las cadenas de valor. Responde al problema de la comercialización de la producción agrícola y el repago de los créditos de los pequeños productores de horticultura. Utiliza la relación y transacciones entre estos agricultores, sus empresas de comercialización y los supermercados para asegurar el financiamiento con la información, garantías y flujos de pagos que estas generan. El caso también demuestra cómo la integración y articulación de la cadena va más allá del financiamiento, para resolver otros problemas técnicos que, a su vez, facilitan y reducen los riesgos de crédito.

## Parte III

# INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL FIDEICOMISO HRPMT

En la primera mitad de la década de los años 2000 operaban en Honduras encadenamientos parciales en la horticultura y la fruticultura, mediante los cuales un número relativamente pequeño de agricultores de pequeña escala -con débiles conocimientos técnicos para el cultivo y manejo pos cosecha-, informalmente agrupados, hacían ventas a algunos supermercados. El financiamiento con que contaban era informal, prácticamente sin acceso al sistema financiero regulado; un producto con elevados porcentajes de rechazo, altos costos de producción y con perspectivas inciertas de crecimiento y consolidación. Ante ese panorama, en el año 2008 el proyecto ACA de la Cuenta del Milenio, solicitó apoyo a FUNDER para que diseñara una estrategia que cambiara radicalmente dicha situación, de tal forma que permitiera a los agricultores mejorar la calidad de su producto, negociar mejores precios con el supermercado y con los proveedores de insumos agrícolas, reducir los niveles de rechazo y tener acceso a servicios financieros, sobre todo al crédito.

Se diseñó un plan de selección de organizaciones que operaban a lo largo de las cadenas de vegetales y frutas; fueron convocados diferentes actores del país para generar un instrumento que compartiera los riesgos y, finalmente, quienes asumieron el riesgo fueron Banco FICOHSA y Supermercado La Colonia, afín al Grupo FICOHSA, como integrantes del esquema inicial y firmantes de los compromisos. El componente de seguros fue adherido posteriormente y se acordó trabajar con las dos empresas operantes en Honduras, ya mencionadas anteriormente.

Con el apoyo del Proyecto ACA se contrató a un consultor que colaboró en la formulación de todo el modelo y se arrancó con un plan piloto con unos pocos productores de papa. El esquema se fue mejorando con el paso del tiempo, con cambio incluso de actores "oficiales", como el caso de Seguros Atlántida.

## Parte IV

# RESULTADOS DERIVADOS DEL FIDEICOMISO HRPMT

Los resultados positivos -cualitativos y cuantitativos- que exhibe el programa HRPMT, confirman el interés que diversas organizaciones han mostrado por incorporarse luego de su arranque.

## A. RESULTADOS

En la evolución del programa se observa un comportamiento exitoso a nivel financiero y en aspectos de producción que -directa o indirectamente-, reduce el riesgo de crédito. En el año 2008 inició una prueba piloto con 16 productores de papa, de los cuales sólo 12 cumplieron con la entrega del tubérculo debido a problemas climáticos. Luego de año y medio en funcionamiento, el Programa se amplió a vegetales de altura y frutas. Actualmente un total de 1.450 agricultores entregan anualmente 35 productos distintos, lo cual es una dimensión cuantiosa si se considera que por sí solos surten a toda la cadena de supermercados La Colonia. La facturación acumulada durante los seis años de HRPMT sólo en La Colonia supera los 17 millones de dólares. La cartera ha llegado a 3,5 millones de dólares con 600 clientes de crédito, habiendo enfrentado un porcentaje mínimo de mora -al inicio, algunos agricultores la presentaron, cuando existía poca rigurosidad en el perfil de agricultores seleccionados-, problema que fue corregido rápidamente.

## B. BENEFICIOS

Luego de cinco años de operar, HRPMT exhibe una serie de beneficios tanto para los integrantes originales de este programa, los firmantes del fideicomiso, y otros actores que tienen participación en la cadena de valor.

### PRODUCTORES

El apoyo recibido llevó a los agricultores a enfocarse totalmente en la demanda, en lugar de concentrarse tradicionalmente en la oferta, y vincularse con un esquema de comercialización moderno y exigente, como los supermercados. Además realizaron cambios de productos cultivados e incrementos en productividad y calidad. En relación con el proceso de producción, los agricultores resaltan los cambios experimentados a distinto nivel. Por ejemplo, un agricultor vinculado a la empresa Hortícola de Mazarrón, S.L. (HORTISA), afirma que el programa les ha beneficiado brindándoles:

01. Un mercado seguro para sus productos.
02. Asistencia técnica.

- 03. Un nivel de precios óptimo por sus productos.
- 04. Menores costos individuales en gastos de transporte.

Todo ello se ha traducido favorablemente en su economía, resultado que influye en las mejoras que realizan en sus viviendas. De forma global se registran progresos en la gestión comercial, en temas como negociación y calidad del producto que se entrega (se manifiesta en porcentajes de rechazo menores) y reducciones en los costos de logística y almacenamiento. Sin duda, se advierte un impacto importante en términos de su condición de sujetos de crédito, la que se vio fortalecida por el solo hecho de ser proveedores de cadenas de supermercado reconocidas.

El acceso a servicios de seguro agrícola, por otra parte, es un logro que comparten con una proporción reducida del resto de los agricultores de Honduras. Para todos los agricultores y las empresas agrícolas que participan en el Programa se da el beneficio de bancarización y, por tanto, de que eventualmente puedan utilizar otros servicios del Banco FICOHSA u otras instituciones bancarias privadas. Algunos de estos agricultores satisfechos con el Banco mencionaron haber tenido una experiencia previa no satisfactoria con financiamiento del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) y cajas rurales, entidades a las que criticaron por su lentitud y las altas tasas de interés, respectivamente. Esos mismos productores se refirieron al HRPMT como mejora en sus ingresos, los cuales ya generan de manera sostenida, y al impacto de esto en las condiciones de vida de su hogar.

## SUPERMERCADOS

El Programa permitió a estas empresas contar con una base estable de proveedores de productos frescos que les surten anualmente una gama variada -35 productos- al año. El impacto fue particularmente notorio en La Colonia, 600 agricultores del Consorcio AgroComercial de Honduras representan 66% de los proveedores de esta cadena de supermercados. Adicionalmente, el apoyo técnico brindado por FUNDER a los agricultores incrementó notablemente la calidad del producto entregado a los supermercados y redujo 45% el rechazo.

## ENTIDAD FINANCIERA

El Banco FICOHSA se ha beneficiado con una clientela de agricultores con micro y medianas explotaciones que, individualmente, se sale de los nichos que atiende esa institución, pero que a través de las empresas agrícolas colectivas le resulta rentable servir. Más aún, este modelo asociativo es fácil de replicar con otras organizaciones, ya sea con el esquema completo que posee el programa Honduras-Recursos para Mi Tierra, o simplemente para ofrecer servicios de crédito y seguro agrícola. Por otra parte, para las empresas y productores individuales de mayor tamaño, existe la posibilidad de graduarlos y que accedan a los servicios de manera directa.

## ASOCIACIONES DE PRODUCTORES

Las empresas agrícolas y el consorcio han recibido importantes actividades de apoyo de fortalecimiento institucional, actualmente están totalmente posicionadas con las principales cadenas de supermercados de Honduras. Además, ya no compiten entre sí, sino que tienen una venta coordinada a los supermercados, alcanzando reducciones en costos de transporte cercanas a 50%. Los proveedores de insumos, por su parte, si bien han negociado precios más bajos con las empresas y con el consorcio, logran buenas ventas por volumen -cuyo pago es seguro vía el fideicomiso-. Las cajas rurales también han logrado



fortalecimiento y, al estar sus asociados con mayor nivel de actividad económica, es muy probable que su "cuenta interna" o fondo de crédito se haya incrementado, permitiéndole obtener más recursos para crédito.

## Parte V

# LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO DEL FIDEICOMISO HRPMT

El programa HRPMT mostró una gran flexibilidad para efectuar mejoras necesarias ante la mayor parte de los retos que enfrentó, sobre todo en su arranque. Algunos todavía no han sido resueltos y representan tareas pendientes. No obstante, no han representado obstáculos para mostrar resultados positivos en los cinco años de operación de la iniciativa.

## A. PRINCIPALES DESAFÍOS

### LENTITUD EN EL TRÁMITE DE CRÉDITO

Se presentaron dificultades en el campo y con el banco. Por una parte, los agricultores y los técnicos que asesoraban no calcularon el momento en que debían plantear la solicitud de financiamiento y, como es el caso de cultivos de ciclo corto, una gestión tardía tiene consecuencias difíciles de resolver. Por otra parte, el gran interés generado en los agricultores acerca del programa, y la consiguiente alza en la demanda por crédito, se tradujo en cientos de solicitudes casi simultáneas -dada la época de siembra- que el banco no estaba preparado para procesar. Esta institución bancaria tuvo que mejorar su proceso de análisis y formalización para atender las solicitudes de manera más ágil.

### SEGURO AGRÍCOLA PUESTO A PRUEBA

Desde el arranque, este servicio enfrentó varios retos. Por una parte, los pequeños montos de crédito no generaban un nivel atractivo de comisiones, por lo que sólo una de las dos aseguradoras optó por continuar en el programa: FICOHSA Seguros. Para esta empresa, el seguro agrícola significaba una experiencia que, si bien estaba siendo puesta a prueba sólo con sus clientes, aún faltaba ser experimentada con productores de pequeña escala. Además, la aseguradora tuvo que cambiar de empresa reaseguradora, por el temor de la anterior sobre el nivel de riesgo de la producción agrícola. Asimismo, se presentaron algunos siniestros que la empresa afrontó mediante indemnizaciones a los agricultores perjudicados.

## SUPERMERCADOS SIN CONTRATO

El requisito de que el contrato de fideicomiso estuviera ligado a otro de compra-venta de la producción hortícola y frutícola impidió que participaran formalmente en el programa HRPMT aquellas cadenas que no tienen acuerdos escritos con sus proveedores, pero sí alianzas informales que les sirvieron para respaldar relaciones comerciales de largo plazo. Esta informalidad es una práctica común en la comercialización agrícola vía supermercados y puede limitar la incorporación formal de más cadenas; lo cual resulta lamentable por la alta calidad de los compradores que se quedan fuera y porque lo importante no es tanto la existencia o no de un contrato, sino la relación de largo plazo que existe entre el productor y el supermercado, así como el impacto positivo que este vínculo ha tenido en la capacitación del agricultor, tal como registró un estudio realizado sobre el tema para varios países.<sup>10</sup>

## EXCLUSIVIDAD EN LA PROVISIÓN DE INSUMOS

La petición de un proveedor de insumos de incorporarse formalmente en el programa, siempre y cuando los agricultores trabajaran sólo con él, no tiene sentido, sobre todo si se consideran los beneficios para los vendedores de productos fitosanitarios, ya mencionados antes, referidos con la venta segura y honrada prácticamente al contado.

## EXCLUSIVIDAD EN LA PRODUCCIÓN

La exigencia de vender la producción financiada únicamente al supermercado que participa en el contrato de fideicomiso es, en la práctica, una pretensión de exclusividad. A su vez, es difícil obligar al productor a no comercializar el excedente que el acopiador o comprador no requiere o rechaza. Esta es una discusión antigua que ha estado presente en otros estudios sobre finanzas rurales y, del mismo modo que en esos casos, en el programa tampoco está resuelta. En la práctica es común que los productores vendan el producto rechazado en ferias o mercados locales, y/o que vendan a más de un supermercado simultáneamente, algo que todos los operadores saben o sospechan, y que han dejado pasar. En la medida que los productores cumplan con sus compromisos contractuales, una mayor producción y el interés de más supermercados por participar en el esquema serán muestra del éxito del programa y de que puede expandirse aún más, con beneficios para todas las partes involucradas.

# D. PRINCIPALES FACTORES QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE HRPMT

## CONOCIMIENTO PROFUNDO

Funder, la empresa líder en este proceso como promotora de procesos y proyectos de desarrollo rural en Honduras, posee una amplia experiencia, excelente reputación y resultados altamente satisfactorios de sus intervenciones. Tiene un amplio conocimiento del sector agropecuario hondureño y de las organizaciones que en él operan, incluyendo las cajas rurales, con sus fortalezas y debilidades. Todo lo cual lo hace un interlocutor viable, serio y atractivo para cualquier actor en las cadenas agrícolas de valor.

10. *Ibíd.*

## VÍNCULO CON EL MERCADO

La inclusión de los supermercados en el esquema fue un factor de éxito por el buen posicionamiento que tienen entre los consumidores, la demanda creciente por productos frescos y por las exigencias de mejores prácticas que imponen al productor en términos de inocuidad de las frutas y vegetales, así como de su calidad, medida, color, textura, sabor y tamaño. Estos requisitos facilitarán a los integrantes de HRPMT, tal como ellos desean, dar el salto a los mercados internacionales.

## MANEJO DE RIESGOS

El Programa posee diversos mecanismos que reducen el impacto de varios siniestros, sobre todo los relacionados con el crédito, además de aquellos de índole legal, mercado y agroclimático. La inclusión del supermercado en los contratos y el mecanismo de pago diseñado aseguran, por un lado, la amortización prioritaria de la deuda con el banco y, por otro, la compra del producto al agricultor dentro de niveles de precios. A su vez, la AT y capacitación que reciben los agricultores y sus organizaciones permiten mejorar las cosechas y la calidad de los productos, lo que resulta en mayor generación de ingresos para solventar tanto gastos de su hogar, como obligaciones con los acreedores financieros y comerciales. Asimismo, el seguro agrícola cubre contra riesgos naturales; y los proveedores de insumos y de AT tienen su pago asegurado mediante una transferencia directa del administrador del fideicomiso.

En forma análoga a otros casos examinados, el impulso exitoso de esquemas financieros rurales, requiere, como condición necesaria, de la presencia de actores con un amplio conocimiento del sector rural y, en particular, del agropecuario.

## Parte VI

# CONCLUSIONES

La integración de objetivos financieros con comerciales y el ámbito de seguros, resultó una condición necesaria para el éxito alcanzado por HRPMT. El inmejorable canal de acceso al consumidor final y la excelente AT otorgada a los productores hubiera sido subutilizado, o quizás perdido, sin la plataforma de servicios financieros diseñada. Por otra parte, las novedosas ideas para que la banca privada pudiera suministrar servicios financieros de manera rentable habrían sido desaprovechadas si no se hubieran incorporado aspectos extra financieros como el vínculo con el mercado o la agrupación de productores bajo empresas agrícolas.

Las perspectivas de HRPMT parecen positivas dada la autosostenibilidad del modelo, el vínculo del esquema con la cadena de supermercados La Colonia y el elevado interés de esta empresa para mantener como proveedores a los agricultores del fideicomiso. La participación posterior de otros actores -como los proveedores de insumos- y los nexos que los productores fortalecidos establecieron con otras cadenas de supermercados, posibilitaron elevar los estándares de calidad de los cultivos a los exigidos internacionalmente, situación que acerca el objetivo pendiente de producir para exportar.

La réplica del modelo dentro de Honduras es bien visto por los operadores financieros, incluso a nivel de los seguros agrícolas -que posiblemente es el componente más frágil- y se abre espacio para trabajar con otro tipo de entidades como cooperativas y cajas rurales.

La reproducción en otros países parece viable, sobre todo en el resto de Centroamérica y en México, por el fuerte posicionamiento de las cadenas de supermercados y, en ellas, el crecimiento sostenido en la comercialización de productos frescos. La regulación de los entes de supervisión prudencial, sobre el manejo contable que se debe dar a los fideicomisos, puede provocar algunas diferencias entre un país y otro. Un requisito importante será contar con organizaciones de agricultores que sirvan de canal de información y comunicación para asegurar el esquema minimalista en la provisión de los servicios financieros. Sin embargo, empresas de seguros que den algún grado de cobertura a la inversión de los agricultores no existen en todos los países, aspecto que debe ser tomado en cuenta al momento de considerar el establecimiento de este tipo de innovación.

# ANEXOS

## ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

Miguel Bonilla/Director Ejecutivo, FUNDER.

Ángel Meza/Director Centro de Agronegocios para la Pequeña Agricultura Empresarial, FUNDER.

Roberto Ramos/Oficial de Fideicomiso, Banco FICOHSA.

Mario Torres/Encargado de Crédito Agrícola, FICOHSA Seguros.

Abner Zúñiga/Subgerente de Productos, Supermercados La Colonia.

Miguel Arita/Gerente de Compras, Supermercados La Colonia.

Olvin Servellón/Técnico asignado a HORTISA, FUNDER.

Ángel Servellón/Productor.

Elbin Servellón/Productor.

Freddy Servellón/Productor.



## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577

✉ [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

f [www.facebook.com/fominbid](http://www.facebook.com/fominbid)

t [www.twitter.com/fominbid](http://www.twitter.com/fominbid)

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID