

PERFIL DE PROYECTO
PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

HONDURAS

Título:	Integrando a los Pequeños Productores en las Cadenas de Agronegocios de Honduras – Programa Empresarial Rural		
Número:	HO-S1007		
Equipo de proyecto:	Diego Buchara (LEG/OPR); Olga Patricia Falck (COF/CHO); y Alejandro Escobar (SDS/MSM), Jefe de Equipo.		
Organismo ejecutor:	Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural - FUNDER		
Plan de financiamiento:	Financiamiento Reembolsable	US \$	300.000
	Cooperación Técnica (no-reembolsable)	US \$	150.000
	Contraparte Local:	<u>US \$</u>	<u>150.000</u>
	Total	US \$	600.000
Fuente de Recursos:	Fondo de Operaciones Especiales		

I. EL PROBLEMA

- 1.1 A pesar de que las tierras aptas para el cultivo representan solo el 11% de la superficie territorial en Honduras, el sector agropecuario es el principal empleador (39% de la PEA), y el segundo sector más importante en la economía (13,9% del PIB). Adicionalmente, es el principal medio de subsistencia de los pequeños productores rurales que cuentan con unidades de producción en tierras marginales de baja productividad. La mayor parte del 64% de la población de Honduras que vive en condiciones de pobreza, se encuentra ubicada en las poblaciones rurales, donde el 74% vive bajo la línea de pobreza.
- 1.2 En reacción a esta situación y debido a la escasa cantidad de superficie apta para el cultivo, los micro y pequeños empresarios rurales que quieren mejorar su calidad de vida, han buscado formas creativas e innovadoras para aumentar su capacidad productiva y visión empresarial. Muchos de estos han intensificado sus estrategias de diversificación, promoción y transformación de productos tradicionales¹ y no tradicionales. En la zona occidental de Honduras, que incluye los departamentos de Cortés, Comayagua y La Paz, existen grupos de productores que están experimentando de manera exitosa con una serie de productos de valor agregado, como es el caso de productos derivados de la mora, la yuca, y la piña entre otros.
- 1.3 Es en este sentido que cuatro pequeñas empresas asociativas² impulsadas por la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER), vienen desarrollando iniciativas productivas, destacándose por haber logrado ventas en el ámbito local³, regional e internacional por cerca de US\$500.000 en el año 2005. Los accionistas principales de estas empresas son grupos de pequeños productores, que han invertido con capital y equipos propios, para darle valor agregado a su producción agrícola. En total, son cerca de 400 los socios productores asociados, algunos de los cuales también son proveedores de las empresas, procesadores relacionados, y técnicos profesionales de las zonas rurales. FUNDER es también accionista fundador y promotor de las cuatro empresas y les ha provisto de asistencia empresarial y financiera para su crecimiento. Sin embargo, estas iniciativas se encuentran en

¹ Por ejemplo, han priorizado los cafés certificados sobre los cafés convencionales.

² Mora Lenca (Guajiquiro, Departamento de La Paz), Tropical Yojoa (Santa Cruz de Yojoa, Departamento de Cortés), Humuya Frutas (Comayagua, Departamento de Comayagua) y Café Orgánico Márcala (Márcala, Departamento de La Paz).

³ A través de cadenas de supermercados locales y regionales.

diferentes etapas de desarrollo, algunas de ellas ya conformadas jurídicamente y operando por más de cinco años como empresas, y otras en proceso de consolidación, aunque con un buen nivel de avance en sus operaciones.

1.4 Por su escala y flexibilidad, estas pequeñas empresas tienen ciertas ventajas para poder adaptarse y competir en mercados cada vez más segmentados y cambiantes. Sin embargo, por estas mismas características, las empresas enfrentan ciertos obstáculos que impiden su consolidación. La mayoría de ellas carecen de los medios técnicos y la capacidad financiera para tecnificar sus sistemas productivos, aún cuando se trate de tecnologías muy simples, y todavía enfrentan limitaciones de acceso a recursos de capital de trabajo, lo que le resta flexibilidad para comercializar la producción de sus socios y para desarrollar nuevos mercados. Los principales problemas que tienen las empresas de los productores son:

(i) **Calidad y diversificación de la producción:** La falta de destrezas, capacitación y organización de los pequeños productores rurales, no permite el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad exigidos en materia de higiene, seguridad, y abastecimiento constante de la producción. Los productores asociados y proveedores de las empresas, no tienen acceso a asistencia técnica que les permita desarrollar sus conocimientos sobre técnicas particulares de producción y cosecha y sobre los requerimientos de calidad de los mercados, así como adecuar sus procesos de producción para: (a) mejorar el control de los defectos de la producción y procesamiento, los cuales tienen un efecto directo en la calidad del producto; (b) cumplir con los requisitos para certificar la producción y obtener los estándares exigidos por las buenas prácticas agrícolas (BPA); (c) diversificar sus cultivos y sistemas para disminuir los riesgos asociados al monocultivo; y finalmente (d) introducir el riego como práctica para actuar contra los riesgos que provocan las sequías.

(ii) **Débil gestión y sostenibilidad de las actuales y futuras iniciativas:** Dado que son empresas de reciente formación y algunas de ellas en etapa de consolidación, éstas necesitan recibir asistencia especializada para su fortalecimiento empresarial. Si bien las empresas tienen su contabilidad propia y cuentan con personal operativo y gerentes que administran el día a día⁴, aún necesitan desarrollar habilidades para una mejor administración financiera, identificar mercados, organizar sus procesos operativos, y desarrollar sus planes de negocios, de tal forma que le permitan organizar su crecimiento en función de la demanda de mercado, así como también elevar su perfil empresarial.

(iii) **Falta de financiamiento para capital de trabajo y fondos de inversión:** Uno de los obstáculos que enfrentan estas pequeñas empresas para su desarrollo y que limita la oferta de sus productos con calidad aceptable y continuidad, es la falta de financiamiento para cubrir sus necesidades de inversión y de capital de trabajo de forma oportuna y suficiente. Esto se debe a que: (a) sus principales clientes son cadenas locales y regionales de supermercados que exigen entregas de producción contra pagos a 90 días, lo cual les quita liquidez; y (b) por sus dimensiones y estructuras institucionales, estas pequeñas empresas tienen dificultades para captar fondos de inversión suficientes para expandir sus actividades y seguir creciendo. Por un lado sus requerimientos de crédito son más elevados de lo que puedan ofrecer las microfinancieras locales, y por otro, no pueden acceder a financiamiento del sistema bancario, debido a la inexistencia de antecedentes históricos y la ubicación 100% rural de sus activos y patrimonio.

⁴ Las empresas varían en términos de número de empleados, entre 3 y 15.

II. LA SOLUCIÓN PROPUESTA

- 2.1 Los problemas que enfrentan los pequeños productores asociados a las empresas agrícolas, las mismas que se encuentran predominantemente en la zona occidental de Honduras, serán abordados por el proyecto, de la siguiente manera:
- a. El problema de **calidad y diversificación** será atendido a través de: (i) la provisión de capacitación y asistencia técnica para cumplir con los requisitos que permitan certificar la producción como orgánica y/o comercio justo con un nivel mínimo de calidad y la implementación y automatización de un sistema de control interno de calidad y retroalimentación del mercado desde el proceso de plantación hasta el momento de la venta del producto final; (ii) el desarrollo de productos y sistemas de mercadeo, que permitan orientar la gerencia de la distribución, el empaque, la sanidad, entre otros, de acuerdo al requerimiento de la demanda del mercado; y (iii) equipamiento mínimo y capacitación en el uso adecuado de riego.
 - b. El problema de **gestión y sostenibilidad**, será atendido a través de la provisión de asistencia técnica y capacitación para (i) desarrollar entre los pequeños productores un entendimiento del comportamiento de los mercados de los distintos productos, a través del intercambio de experiencias y giras educativas por los mercados y supermercados nacionales y con los compradores internacionales; (ii) desarrollo de planes de negocio; y (iii) capacitación en manejo y constitución de empresas (gerencia, administración financiera, operativa y mercadeo).
 - c. El problema de **falta de financiamiento**, será atendido a través de las siguientes estrategias: (i) ampliación de las líneas de crédito de las pequeñas empresas para capital de trabajo e inversión que será administrada por FUNDER para el acopio y la comercialización de los productos de las pequeñas empresas y adquisición de equipamiento necesario; y (ii) la disponibilidad de fondos de inversión para consolidar el patrimonio de las pequeñas empresas y para que puedan apalancar fondos que permitan su expansión y crecimiento.
- 2.2 Para apoyar en la realización de la solución, el Banco otorgaría a FUNDER hasta US\$300.000 de financiamiento reembolsable para capital de trabajo para el acopio y para inversiones en maquinaria para las pequeñas empresas, y US\$150.000 de cooperación técnica no-reembolsable para la mejora de la calidad de los productos, y el fortalecimiento de las mismas. Se estima la contraparte del proyecto en US\$150.000, dividido entre capital de trabajo, inversiones y cooperación técnica, que provendrá de FUNDER y las empresas.
- 2.3 Al concluir este proyecto se espera que: (i) 700 pequeños productores agropecuarios y sus familias, estén incorporados a los procesos de las empresas, como accionistas o proveedores directos de las mismas y que tengan la capacidad de mejorar su productividad y generar más empleo; (ii) cuatro empresas de pequeños productores estén fortalecidas, cuenten con sus propios planes de negocios, y tengan ventas adicionales de US\$300.000 anuales hasta el tercer año; (iii) se obtenga la certificación orgánica y de comercio justo, de por lo menos 4 productos; (iv) dos empresas adicionales establecidas y conformadas con ventas anuales de US\$100.000 hasta el tercer año; (v) cada pequeña empresa cuente con un equipo técnico promotor, para continuar con los programas de asistencia técnica de campo en los procesos de certificaciones, control de calidad y cumplimiento del BPA; (vi) cada empresa tenga el equipamiento mínimo de procesamiento necesario para el valor agregado de sus productos; y (vii) cada empresa cuente con los fondos suficientes para consolidarse patrimonialmente y para sus actividades de acopio y comercialización de los productos de sus asociados.

III. MECANISMOS DE EJECUCIÓN Y ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 3.1 El Ejecutor: El proyecto será ejecutado por FUNDER, organización de servicio sin fines de lucro, que desde 1997, viene trabajando en el desarrollo y promoción de cajas rurales, y el establecimiento de empresas agrícolas de pequeños productores. FUNDER está formada por representantes del sector privado, del gobierno local, de la sociedad civil y miembros de la cooperación internacional. FUNDER cuenta con un Centro de Agronegocios, donde desarrolla herramientas, métodos e información sobre identificación y desarrollo de mercados, tecnologías de producción primaria para la intensificación y diversificación agrícolas, tecnologías post-cosecha, valor agregado y procesamiento. FUNDER mantiene una filosofía de negocios agro-empresariales, donde co-invierte con los productores para dar valor agregado a la producción. Adicionalmente, FUNDER tiene 10 años de experiencia en microcrédito rural, habiendo formado más de 1.000 cajas rurales que mantienen en la actualidad una cartera de cerca de US\$1,2 millones.
- 3.2 Se seleccionó esta institución por su experiencia de casi 10 años en el trabajo con la pequeña agricultura, administración de recursos de cooperación internacional, manejo eficiente de capital de preinversión, capital de riesgo y capital de trabajo para comercialización y su interés en promover la producción y comercialización responsable. FUNDER cuenta con activos de cerca de US\$3 millones y un pasivo de US\$1,8 millones (de los cuales el 76% son cuentas por pagar de largo plazo). El patrimonio es de US\$1,2 millones. Su estado de resultados a diciembre del 2005 refleja un ingreso anual de cerca de US\$1,3 millones, la mayor parte de los mismos son ingresos por proyectos en ejecución y los mismos provienen principalmente de la Unión Europea, la USDA de Estados Unidos, la Secretaría de Agricultura y Ganadería, y por la venta de servicios.
- 3.3 La sostenibilidad de este proyecto está basada en la profesionalización y consolidación de las empresas de los productores, algunas de las cuales ya demuestran buenos indicios y prácticas de manejo empresarial, como por ejemplo (i) el haber incorporado profesionales y técnicos como accionistas, para que puedan aportar con conocimiento y asesoramiento comprometido; (ii) el haber ampliado en algunos casos el capital social para cubrir necesidades de inversión; y (iii) el haber repagado deudas por equipos y capital de trabajo que ya tuvieron en el pasado. Por otro lado, el conocimiento derivado de la cooperación técnica quedará al interior de las empresas y para beneficio de los productores, y las inversiones y préstamos serán repagados de acuerdo a planes de inversión que FUNDER, con su experiencia, establecerá con cada empresa.

IV. ASPECTOS ESPECIALES

- 4.1 Durante el análisis del proyecto, el Equipo de Proyecto pondrá especial atención en los siguientes aspectos: (i) el dimensionamiento de los componentes del proyecto; (ii) la demanda de los productos del proyecto; (iii) las condiciones del financiamiento del BID; (iv) los mecanismos para asegurar la captura de los beneficios por parte de los pequeños productores socios de las empresas; (v) la factibilidad y origen de los fondos de contrapartida; (vi) la capacidad del organismo ejecutor propuesto de manejar el programa de crédito; y, (vii) el impacto ambiental de las operaciones del proyecto y sus mitigantes.
- 4.2 Impactos Ambientales y Sociales y Medidas Propuestas. El medio ambiente se beneficia de manera paralela a la mejora del nivel de vida de los pequeños productores y a la incorporación de producciones de mayor valor añadido, disminuyendo la presión sobre la frontera agrícola,

que ejercen los cultivos tradicionales de subsistencia. Adicionalmente, el proyecto promoverá el uso de tecnologías de producción que son compatibles con la protección del medio ambiente. Las BPA a ser implementadas por el proyecto aseguran una reducción del impacto ambiental negativo, al atender procesos del uso y protección del suelo y el manejo de desechos sólidos del trabajo agrícola. Desde el punto de vista de género, se contempla la participación de mujeres en las sociedades empresariales formadas y por formarse, con un alto nivel de participación. FUNDER menciona como uno de los principales objetivos de sus programas, el fomento de la participación de las mujeres en la toma de decisiones y en la apropiación de herramientas para desarrollarse de manera independiente.

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

Aprobación de Perfil:	Abril 2006
Análisis:	Mayo 2006
CRG:	Julio 2006
Directorio:	Agosto 2006

Aprobado por: _____ Fecha _____
Antonio Vives, SDS/PEF