

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE GANADERÍA DEL GOLFO DE FONSECA DE HONDURAS

Lecciones aprendidas del COVID-19 y margen de utilidad
entre eslabones

Enrique Alvarado Irías, PhD.
Cristóbal Villanueva, PhD.



ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE GANADERÍA DEL GOLFO DE FONSECA DE HONDURAS

Lecciones aprendidas del COVID-19 y margen de utilidad
entre eslabones

Enrique Alvarado Irías, PhD.
Cristóbal Villanueva, PhD.

CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial total de la información contenida en este documento siempre cuando se cite fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2022

ISBN

338.46
A472 Estudio de competitividad de la cadena de valor de ganadería del Golfo de Fonseca,
Honduras/ Enrique Alvarado y Cristóbal Villanueva – 1ª ed.
– Turrialba, Costa Rica : CATIE, 2022.
112 p. : il. – (Serie técnica. Informe técnico / CATIE ; no. 440)

ISBN 978-9977-57-775-3

1. Cadenas de valor agrícolas 2. Ganadería 3. Competencia económica
4. COVID-19 I. Alvarado, Enrique II. Villanueva, Cristóbal
III. CATIE IV. Título V. Serie.

Cita sugerida:

Alvarado, E.; Villanueva, C. 2022. Estudio de competitividad de la cadena de valor de ganadería del Golfo de Fonseca, Honduras. (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 112p. (Serie técnica. Informe técnico / CATIE, no. 440). Disponible en: <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/11818>

Créditos

Diseño y diagramación:
Tecnología de Información y Comunicación, CATIE

Elaboración y Coordinación Técnica

Enrique Alvarado Irías, PhD.
Cristóbal Villanueva, PhD.

Supervisión Técnica

Claudia Sepúlveda (GAMMA/CATIE)
Cristóbal Villanueva (GAMMA/CATIE)

Edición Técnica y de Estilo

Enrique Alvarado Irías

Colaboración y agradecimientos:

FEGASURH, CDE MIPYME, DEIT Sur, Ayuda en Acción, TechnoServe, Cadena de Valor de Ganadería Sostenible, CREL “La Patagonia”, AGAAPES, BAN-HPROVI, CURLA, y Productores de la región 13 del Golfo de Fonseca.

El presente documento “Estudio de competitividad de la cadena de valor de ganadería del Golfo de Fonseca de Honduras” se elaboró entre los meses de septiembre y diciembre del año 2020 a solicitud de la Unidad de Ganadería y Manejo del Medio Ambiente (GAMMA), del CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), en el marco del convenio entre el CATIE y el Programa Desarrollo Económico Inclusivo Territorial de la Región 13 del Golfo de Fonseca (DEIT Sur), el cual es financiado por la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y co-ejecutado por las organizaciones Ayuda en Acción y TechnoServe. A nivel general, el documento muestra el análisis de cadena de valor del sistema productivo de ganado de doble propósito de la Región 13 del Golfo de Fonseca y resalta su problemática actual y estrategia de competitividad en el marco de la crisis sanitaria mundial causada por la pandemia del COVID-19.

República de Honduras, 2022

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Antecedentes.....	10
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
2. MAPA GEOGRÁFICO DE LA CADENA DE VALOR	14
3. MAPA REGIONAL DE LA CADENA DE VALOR	18
3.1 Diagrama de la cadena de valor de ganadería del Golfo de Fonseca	19
4. ACTORES Y FUNCIONES.....	20
4.1 ESLABÓN 1: Producción primaria	21
4.1.1 Productores de la región.....	22
4.1.2 Federaciones y asociaciones.....	24
4.2 ESLABÓN 2: Recolección y acopio	28
4.2.1 Acarreadores o intermediarios locales de leche	29
4.2.2 Productores acarreadores de leche.....	29
4.2.3 Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL).....	29
4.2.3.1 CREL “La Patagonia”.....	30
4.2.2 Intermediarios, repastadores y finalizadores de ganado de carne	32
4.3 ESLABÓN 3: Procesamiento	33
4.3.1 Procesamiento industrial de leche	33
4.3.2 Procesamiento artesanal de leche.....	34
4.3.3 Procesamiento de leche en los hogares.....	37
4.3.4 Procesamiento de carne: mataderos, rastros municipales y empacadoras	38
4.4 ESLABÓN 4: Distribución y comercialización	39
4.4.1 Distribuidores y canales de comercialización de leche.....	39
4.4.2 Distribuidores y canales de comercialización de carne	40
4.5 ESLABÓN 5: Mercados.....	40
4.5.1 Mercados para la leche y sus derivados.....	40
4.5.2 Mercados para la carne	41
4.6 Proveedores de insumos.....	42
4.7 Prestadores de servicios	44
4.7.1 Prestadores de servicios técnicos	44
4.7.2 Prestadores de servicios financieros	47
4.7.3 Prestadores de servicios empresariales	48
4.8 Investigación y desarrollo.....	49
5. DINÁMICA DE LA CADENA DE VALOR	52
5.1 Gobernanza dentro de la cadena.....	53

6. ENTORNO HABILITADOR DE LA CADENA	55
7. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA GANADERÍA EN EL GDF	58
7.1 Problemas generales	59
7.1.1 Circulo vicioso entre baja producción, acceso a insumos y nivel tecnológico.....	59
7.1.2 Falta de acceso a créditos	60
7.1.3 Falta de visión de cadena y modelos de negocios asociativos	62
7.1.4 Bajos precios, rentabilidad y acceso a mercados industriales.....	63
8. PROBLEMAS Y LECCIONES APRENDIDAS DEL COVID-19	65
8.1 Problemas ocasionados por la pandemia del COVID-19.....	66
8.1.1 Bajos precios y desperdicio de leche.....	66
8.1.2 Falta de acceso a insumos	66
8.1.3 Reducción de la mano de obra	67
8.1.4 Falta de medios de transporte para la leche.....	67
8.1.5 Falta de acceso a créditos	67
8.2 Lecciones aprendidas de la pandemia del COVID-19	68
9. ANÁLISIS FODA.....	72
10. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD Y HOJA DE RUTA	78
10.1 Análisis de cadena de valor como base para definir la competitividad	79
10.2 Competitividad.....	79
10.3 Indicadores de competitividad (a nivel de empresa y de cadena)	80
10.3.1 Pasos para definir la competitividad	81
10.4 Análisis de competitividad de la cadena de valor de ganadería.....	82
10.4.1 Nivel de desarrollo de la cadena de valor	82
10.4.2 Margen de utilidad como indicador base de competitividad	85
10.4.2.1 Eslabón primario	85
10.4.2.2 Eslabón transformador.....	86
10.4.2.3 Eslabón comercializador y de mercado	88
10.4.2.4 Eslabones de la cadena y canales de comercialización.....	89
10.5 Hoja de ruta	90
10.5.1 Pasos preliminares o de corto plazo.....	91
10.5.2 Resumen del actual plan de acción de la cadena	93
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
12. BIBLIOGRAFÍA.....	105
13. ANEXOS	107
13.1 Anexo 1: Plan actual de la cadena de valor de ganadería sostenible del GdF 2020-2022	108



01

INTRODUCCIÓN

El presente documento “Estudio de competitividad de la cadena de valor de ganadería del Golfo de Fonseca de Honduras” tiene como propósito general mostrar los principales elementos de competitividad del sector ganadero de la región y resaltar los lineamientos para mejorar su desempeño en el mercado con la participación de los principales actores de la cadena de valor.

Cabe mencionar que el estudio fue requerido por la “Unidad de Ganadería y Manejo del Medio Ambiente (GAMMA)”, parte del CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), en el marco del convenio entre el CATIE y el Programa Desarrollo Económico Inclusivo Territorial de la Región 13 del Golfo de Fonseca (DEIT Sur), el cual tiene como propósito principal contribuir a que las familias vulnerables de la Región 13 Golfo de Fonseca –que comprende las cuencas de los ríos Choluteca, Goascorán y Nacaome– participen en la cadena de valor de ganadería sostenible, entre otras, para poder incrementar sus ingresos y obtener empleos.

De esta forma, es necesario establecer que una cadena de valor se refiere a la forma en que un grupo definido de actores puede relacionarse en torno a un producto o servicio en particular, para añadir o incrementar el valor de este a lo largo de los diferentes eslabones de producción primaria, transformación, comercialización y consumo final, entre otros. De esta manera se fortalecen las alianzas estratégicas y los acuerdos de distribución-comercialización y además, se contribuye a reducir los costos de transacción, aumentar y mejorar los ingresos e incrementar el flujo de información, insumos y recursos. Sumado a esto, se facilita la transferencia tecnológica entre los diferentes eslabones de la cadena.

Cabe mencionar que una cadena de valor y una cadena productiva difieren en múltiples aspectos; pero esencialmente la cadena productiva es la descripción de todos los participantes de una actividad económica que se relacionan –de forma puntual e independiente– para obtener un producto final y entregárselo a los consumidores. En cambio, una cadena de valor se entiende como la alianza o red estratégica entre un número de actores interrelacionados dentro de una cadena productiva (CIAT, 2015).

Asimismo, las cadenas de valor son de gran importancia, porque permiten a los grupos de productores o empresas de producción primaria tomar decisiones en conjunto con otros actores, como transformadores y distribuidores, con el propósito de reducir el riesgo e incrementar los beneficios. También ayudan a realizar un trabajo de planificación y cooperación de información, mercadeo y estructura de costos (mano de obra, maquinaria y materia prima, entre otros suministros), que se comparten para maximizar las ganancias y la competitividad de la cadena.

En relación con la competitividad, esta se refiere a la capacidad que tienen los grupos de productores, las empresas o las cadenas de valor de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores. Concretamente, la competitividad hace referencia a las ventajas competitivas que diferencian a unos actores de otros y les facilita tener un mejor desempeño en los negocios que los competidores. Competitividad es diferenciación; es lo que hace diferente a una cadena o empresa de las demás y cómo pueden esas diferencias ayudar a ganar más negocios y ser el preferido por los clientes.

Por lo tanto, este documento se enfoca en el análisis de la cadena de valor del sector ganadero de la región y destaca la ubicación de los actores, cómo se organizan los eslabones, la descripción e interacción de los actores, los principales problemas que enfrentan y los originados por la crisis del COVID-19. Además, brinda un análisis y lineamientos generales para mejorar la competitividad, entre otros aspectos.

Básicamente, el texto se encuentra integrado por 13 secciones principales. La primera expone la introducción, con los principales antecedentes del sector ganadero y objetivos del estudio. La segunda muestra el mapa o ubicación geográfica de la cadena de valor. Seguidamente, en la tercera se presenta el mapa regional de la cadena, lo que permite tener una clara visión de los eslabones y sus principales actores.

Por su parte, la cuarta sección del documento detalla los actores de la cadena y sus funciones. Posteriormente, se expone la dinámica de la cadena de valor, con el propósito de conocer la gobernanza dentro de la cadena y qué actores se fortalecen y debilitan, entre otros detalles. Luego, en la sexta sección se muestra el entorno habilitador de la cadena, lo que hace referencia a las principales leyes que facilitan las labores de los actores. Mientras, en la séptima y octava sección se explican los principales problemas de la ganadería en la región y los ocasionados por la pandemia del COVID-19, respectivamente.

En la novena sección, se detalla el análisis FODA de la cadena, lo que facilitó que –junto al previo análisis de problemas– se pudiera presentar en la décima sección el análisis de competitividad, donde se resaltan los principales aspectos relacionados con la ventaja competitiva de la cadena de valor. Finalmente, se exponen las principales conclusiones del estudio, la sección bibliográfica y anexos del documento.



Figura 1. Sistemas de producción de ganado de doble propósito y procesamiento artesanal de leche en fincas de la región del Golfo de Fonseca, Honduras

Fuente: Elaboración propia

1.1. Antecedentes

El sector agropecuario de Honduras es de gran importancia para su economía, ya que representa 12,9% del Producto Interno Bruto (PIB), 35,6% del valor total de las exportaciones y emplea a 35% de la Población Económicamente Activa (PEA) (Derlagen *et al.* 2019). Concretamente, la ganadería representa uno de los principales sistemas productivos del país, porque es clave para la subsistencia de pequeñas y medianas familias, así como una importante fuente de empleo rural y a su vez, contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) de Honduras (Alvarado 2012).

A nivel específico, se estima que la ganadería genera alrededor de 350 000 empleos directos y unos 250 000 de forma indirecta en todo el país. Adicionalmente, la contribución de la cadena de la leche al Producto Interno Bruto Agrícola (PIBA) es de 15%, con lo que logra posicionarse como la segunda cadena de valor en agronegocios, solamente después del café (SAG 2019).

En cuanto al tipo de sistema productivo, se estima que 76% de los sistemas son de doble propósito (producción de carne y leche), 15% se dedica a la actividad de leche especializada y/o cría de ganado encastado y puro, mientras que el restante 9% se dedica exclusivamente a la producción de carne y/o engorde (MAH 2002, FENAGH 2017). No obstante, al analizar los datos históricos del hato ganadero del país, se encontró que el Censo Agropecuario de 1993 reportó la existencia bovina de 2,1 millones de cabezas, mientras que la Encuesta Agrícola Nacional de 1999 cuantificó 1,7 millones (INE 2009). Esta reducción se atribuyó a los efectos adversos del huracán Mitch a fines de 1998. Sin embargo, la ganadería se recuperó y para el 2003 se estimó un hato de 2,4 millones de cabezas, cantidad que fue superada en 4,2% en el año 2008, al registrarse una existencia bovina de 2,5 millones de cabezas distribuidas en 96 622 explotaciones que se dedicaban a la ganadería bovina (INE 2009).

En relación con lo expuesto, se estima que el hato ganadero tuvo un nuevo declive, ya que disminuyó en 800 000 cabezas entre el año 2008 y 2014, por factores como: a) la sequía extrema, b) la venta de ganado a Guatemala y Nicaragua, y c) la pérdida de rentabilidad en comparación con la producción de cultivos como la palma africana y otros que compiten por la misma región. No obstante, de acuerdo con la FENAGH (2017), el hato ganadero se ha recuperado rápidamente desde el 2017, debido a diversos programas de apoyo a la repoblación bovina, por lo cual en el 2018 se estimó que el hato nacional oscilaba entre los 2 y 2,5 millones de cabezas de ganado (Derlagen *et al.* 2019).

En referencia a la producción de leche en el país, se estima que se producen entre 1,3 y 1,5 millones de litros diarios. De dicho valor, 35% lo colecta el circuito industrial y 65% las plantas procesadoras artesanales (AGAS 2019).

En general, hay un oligopolio en el ámbito industrial, ya que son dos empresas (LEYDE S.A. y LACTHOSA) las que establecen los mejores precios de compra bajo ciertos estándares de calidad. Normalmente, estas compañías compran la leche a Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL) y estos a productores independientes o asociados. Una vez que la leche es recolectada por las grandes empresas, es pasteurizada y transformada bajo estándares de alta calidad en diversos derivados, como quesos, cremas y malteadas, entre otros. Generalmente, sus productos son distribuidos en el mercado nacional, pero también incursionan o se encuentran abriendo nichos en el mercado regional centroamericano (concretamente, en Guatemala y El Salvador).

Por su parte, las plantas artesanales –que esencialmente son pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los registros sugeridos por el Estado– adquieren la leche directamente de los productores, aunque también de intermediarios locales. Prácticamente, la leche no es pasteurizada y se transforma en derivados de baja calidad. Dichas plantas representan una opción de compra de leche para los productores durante ambos ciclos de producción (invierno y verano) para los ganaderos no vinculados a los CREL, los cuales se encuentran muy dispersos o no cumplen con los estándares mínimos de calidad.

No obstante, estas plantas también son una opción de invierno para los CREL y productores en general, ya que en esta época de sobreproducción de leche las grandes empresas industriales no compran todo el producto. Sin embargo, las plantas artesanales pagan un precio muy variable y como se mencionó, no realizan la pasteurización. La leche que acopian es transformada en productos como queso, quesillo y mantequilla o crema, que son vendidos en el mercado nacional, aunque existe la inferencia de que cierta parte del producto es llevado a El Salvador. Cabe decir que –debido a la falta de registro de estas plantas artesanales– resulta complejo el proceso de sistematización de la producción nacional (Alvarado 2012).

Con relación al ganado de carne, este presenta dos formas de comercialización, ya que puede ser vendido en pie y transportado a países vecinos como Guatemala, Nicaragua o México, lo cual no debe ser visto de forma estrictamente negativa, ya que representa un canal de comercialización para los productores aislados que no tienen opción de acceder a mercados diferenciados. Además, a nivel de economía de escala esto contribuye a la riqueza de la región.

Por otro lado, también hay empacadoras, rastros municipales y mataderos locales o clandestinos que se encuentran en todo el país. A nivel general, las empacadoras han sufrido un fuerte retroceso. De siete empacadoras que había en la década de los 80, se han reducido prácticamente a dos grandes y un número similar de pequeñas, las cuales funcionan a 25% de su capacidad instalada. Eso se debe a la imposibilidad de competir con los precios que los compradores de Guatemala ofrecen por el ganado en pie.

Las empacadoras se habían especializado en matanza, deshuesado, empaque y posterior exportación de la carne (cortes finos, carne industrial, etc.) a países fuera de la región, incluyendo Estados Unidos, Puerto Rico, México y Centroamérica. Varias de estas empresas se integraron verticalmente, de tal forma que se convirtieron en criadores, repastadores y finalizadores del ganado que producían.

Los rastros municipales y mataderos clandestinos son considerados parte de la cadena, porque es por medio de ellos y sus prácticas que la carne puede ser comercializada y consumida en la mayoría de las ciudades y pueblos de Honduras (MAH 2002). Por lo tanto, la demanda nacional es suplida principalmente por dichas instancias, de las cuales no hay registros fidedignos. Sin embargo, de estos rastros y mataderos no se obtienen los mejores cortes ni los estándares de calidad e higiene que se requieren. Además, poseen una baja rentabilidad, aunque –como se mencionó– representan una alternativa para el consumo local y regional, pero no para mercados más especializados o estratos sociales que exigen productos acorde con su capacidad adquisitiva.

Ahora bien, con respecto al área objeto de estudio, se identificó que la Región 13 del Golfo de Fonseca posee una extensión territorial de 8716,48 km², lo que representa 7,75% del territorio nacional y está conformada por 45 municipios: 7 municipios del sur del departamento de La Paz, 7 del sur del departamento de Francisco Morazán, 6 del sur del departamento de El Paraíso, los 9 municipios del departamento de Valle y los 16 del departamento de Choluteca (SEPLAN 2013).

El sector ganadero de la región del Golfo de Fonseca ocupa el cuarto lugar en cuanto a la producción ganadera de Honduras (carne y leche). En su mayoría, está conformado por pequeños y medianos productores independientes o asociados que realizan la actividad por tradición, de generación en generación, como negocios familiares.

De esta forma, se estima que en el sur del país, principalmente en los departamentos de Choluteca y Valle, existen 278 662 cabezas de ganado bovino, las cuales se distribuyen en 13 498 fincas ganaderas, siendo la mayoría fincas pequeñas con hatos que tienen como promedio entre 1 y 19 animales, ubicados en áreas que oscilan entre las 7 y 11 hectáreas. A nivel productivo, se calcula que la producción de leche en la región oscila entre los 1800 a los 7000 litros de leche.

Principalmente, la leche es vendida a las plantas procesadoras artesanales de lácteos de la región y el precio de venta es definido de acuerdo con las temporadas de verano e invierno. Igualmente, hay un Centro de Recolección y Enfriamiento de Leche en el municipio de Namasigüe, departamento de Choluteca, llamado “La Patagonia”, que ayuda a mejorar los precios de la leche, ya que se paga por calidad y la de “Calidad A” se entrega a la empresa agroindustrial LACTHOSA (CDE 2020).

Cabe mencionar que los principales problemas que afectan a los productores de la región del Golfo de Fonseca son: a) la baja productividad de los sistemas productivos, debido a condiciones de sequía muy marcadas en la región y el poco acceso a tecnologías adecuadas; b) la alta volatilidad de precios, ya que en general son muy bajos y variables según la época del año, lo que no permite la estabilización de los sistemas como negocios competitivos; c) la falta de modelos de negocios asociativos que permitan vincularse efectivamente con el círculo agroindustrial o desarrollar directamente plantas procesadoras gerenciadas por las asociaciones o federaciones regionales y d) la carencia de acceso a créditos que les ayude a tecnificar sus sistemas, ingresar a nuevos mercados y hacer frente a las condiciones de la región, ya que –en general– no existen productos financieros diseñados y comercializados por la banca para los pequeños y medianos ganaderos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar los principales elementos de competitividad del sector ganadero de la región del Golfo de Fonseca de Honduras para resaltar los lineamientos que permitan mejorar su desempeño en el mercado, con la participación de los principales actores de la cadena de valor.

1.2.2 Objetivos específicos

Caracterizar la cadena de valor de la ganadería en la Región 13 del Golfo de Fonseca de Honduras.

Identificar los principales problemas del sector ganadero en la Región 13 del Golfo de Fonseca, incluyendo los principales impactos negativos ocasionados por el COVID-19 a lo largo de la cadena y cómo se han superado considerando las experiencias en el terreno.

Brindar lineamientos generales para mejorar la competitividad de la cadena de valor.



02

**MAPA GEOGRÁFICO
DE LA CADENA DE VALOR**

El mapa geográfico de la cadena de valor de ganadería de la Región 13 del Golfo de Fonseca de Honduras permite ubicar el área administrativa y política donde se desarrollan las actividades de los principales actores ubicados en cada eslabón de la cadena. Básicamente, expone los municipios, departamentos y mancomunidades en las que se ubican los ganaderos, procesadores y distribuidores que son la base de la cadena de valor. Igualmente, es el área de acción de los principales proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros.

Ahora bien, es necesario mencionar que una gran cantidad de actores consideran que la Región 13 del Golfo de Fonseca solamente incluye los municipios de los departamentos de Choluteca y Valle. Sin embargo, la región también toma en cuenta municipios de los departamentos de La Paz, Francisco Morazán y El Paraíso (Figura 2).



Figura 2. Departamentos de la Región 13 del Golfo de Fonseca
Fuente: Programa para la Gobernanza Hídrica Territorial
de la Región 13 del Golfo de Fonseca en Honduras (2020)

Concretamente, la Región 13 del Golfo de Fonseca posee una extensión territorial de 8716,48 km², lo que representa 7,75% del territorio nacional y está conformada por un total de 45 municipios de los departamentos de La Paz (7), Francisco Morazán (7), El Paraíso (6), Valle (9) y Choluteca (16) (Cuadro 1).

Cuadro 1. Departamentos y municipios que integran la Región 13 del Golfo de Fonseca

N°	Departamentos	Municipios	
		Número	Nombres
1.	La paz	7	Lauterique, Aguanqueterique, San Antonio del Norte, San Juan, Mercedes de Oriente Guaijiquiro y Opatoro
2.	Francisco Morazán	7	Reitoca, Curaren, Alubaren, La Venta, San Miguelito, La Libertad y Nueva Armenia
3.	El Paraíso	6	San Antonio de Flores, Yauyupe, Vado Ancho, Texiguat, Liure y Soledad
4.	Valle*	9	Alianza, Goascorán, Aramecina, Caridad, Nacaome, San Lorenzo, San Francisco de Coray, Langue y Amapala
5.	Choluteca*	16	Choluteca, San Marcos de Colón, El Corpus, Santa Ana de Yusguare, Concepción de María, El Triunfo, Namasigüe, Duyure, Morolica, Apacilagua, Orocuina, Pespire, San Antonio de Flores, San Isidro, Marcovia y San José
Total		45	

* Nota: En el caso de Valle y Choluteca, se incluye la totalidad de sus municipios
Fuente: Adaptado de SEPLAN (2013)

Por otro lado, es necesario exponer las principales mancomunidades donde se distribuye la cadena de valor, ya que –en muchas ocasiones– estas facilitan actividades o promueven proyectos que apoyan el desarrollo del sector ganadero de la región (Cuadro 2). En este sentido, es clave conocer que una mancomunidad o asociación de municipios se define como una entidad territorial local, auxiliar y subordinada a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora y ejecutora por delegación de programas, proyectos y servicios de interés prioritario que permiten a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontarse individualmente (AMHON 2020).

No obstante, en la Región 13 del Golfo de Fonseca solamente se trabaja activamente en el tema de ganadería con las mancomunidades de MANORCHO, NASMAR y MAMSURPAZ, las cuales mantienen registros o pequeños censos de los ganaderos de su área de acción. Es importante mencionar que los integrantes de la cadena de valor realizaron acercamientos con las mancomunidades de MAFRON, pero hasta la fecha no se han podido establecer vínculos estratégicos que faciliten el desarrollo de la cadena.

Por lo tanto, es necesario realizar un trabajo de acercamiento con las mancomunidades de MAFRON, MAMBOCAURE y AMSURP, a fin de identificar la totalidad de ganaderos y procesadores en toda la región, así como promover la identificación de actividades conjuntas para el beneficio de la cadena de valor.

Cuadro 2. Mancomunidades dentro del área de influencia de la Región 13 del Golfo de Fonseca

N°	Mancomunidad	Municipios	
		Número	Nombres
1.	MANORCHO* Mancomunidad de Municipios del Norte de Choluteca	4	San Isidro, Choluteca San Antonio de Flores, Choluteca San José, Choluteca Pespire, Choluteca
2.	NASMAR* Mancomunidad de Municipios del Sur	7	Nacaome, Valle Amapala, Valle San Lorenzo, Valle Goascorán, Valle El Triunfo, Choluteca Namasigüe, Choluteca Marcovia, Choluteca
3.	MAMSURPAZ* Mancomunidad de Municipios del Sur de La Paz	6	San Juan, La Paz San Antonio del Norte, La Paz Guajiquiro, La Paz Aguanqueterique, La Paz Lauterique, La Paz Mercedes de Oriente
4.	MAFRON Mancomunidad de Municipios Fronterizos	5	San Francisco de Coray, Valle Langue, Valle Alianza, Valle Aramecina, Valle Caridad, Valle
5.	MAMBOCAURE Mancomunidad de Municipios del Cerro La Botija y el Cerro Guanacaure	9	Duyure, Choluteca Morolica, Choluteca San Marcos de Colón, Choluteca Orocuina, Choluteca Concepción de María, Choluteca Santa Ana de Yusguare, Choluteca El Corpus, Choluteca Apacilagua, Choluteca Liure, El Paraíso
6.	AMSURP Mancomunidad de los Municipios del Sur de El Paraíso	5	Yauyupe, El Paraíso Soledad, El Paraíso Liure, El Paraíso Texiguat, El Paraíso Vado Ancho, El Paraíso

* En estas mancomunidades se trabaja activamente en el tema de la cadena de valor de ganadería

Fuente: Elaboración propia con información de AMHON (2013)



03

**MAPA REGIONAL
DE LA CADENA DE VALOR**

3.1 Diagrama de la cadena de valor de ganadería del Golfo de Fonseca

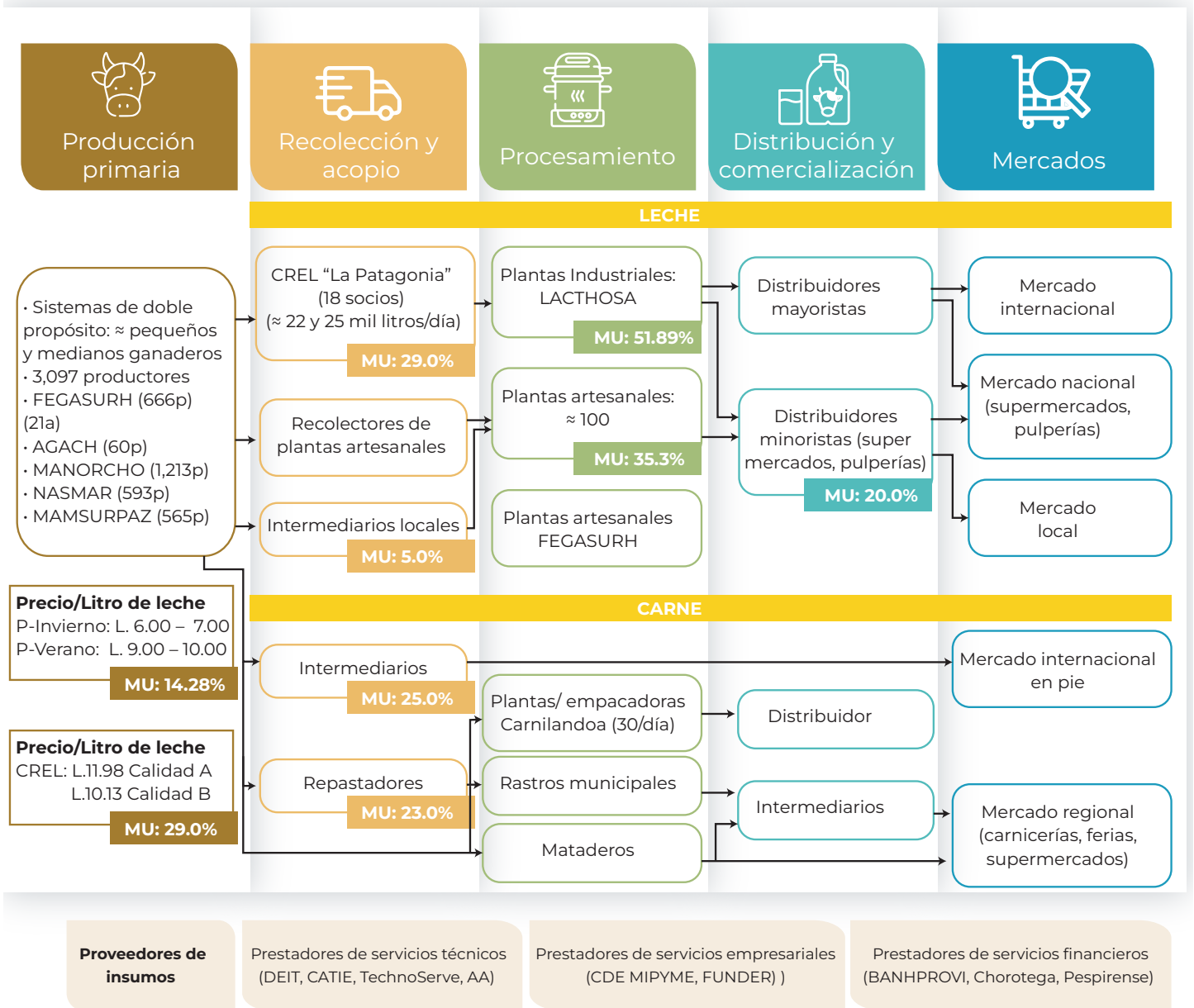


Figura 3. Mapa de la cadena de valor de ganadería de la región del Golfo de Fonseca.

Fuente: Elaboración propia



04

**ACTORES Y
FUNCIONES**

A continuación, se presentan los principales actores de la cadena de valor de ganadería de doble propósito de la región del Golfo de Fonseca. Igualmente, se detallan sus principales funciones.

En este sentido, para facilitar la comprensión del lector, en el eslabón primario se presentan los actores sin división por canal de leche o carne, ya que es el mismo sistema productivo. No obstante, en los subsiguientes eslabones sí existirá separación de actividades por el tipo de canal (leche o carne).

4.1 ESLABÓN 1: producción primaria

A nivel general, se estima que en Honduras el 76% de los sistemas productivos de ganadería son de doble propósito (producción de carne y leche), 15% se dedica a la actividad de leche especializada y/o cría de ganado encastado y puro, mientras que el restante 9% exclusivamente a la producción de carne y/o engorde (MAH 2002, FENAGH 2017). Esta situación se generaliza para los sistemas ganaderos de la Región 13 del Golfo de Fonseca.

Al analizar los datos históricos del hato ganadero del país, se encontró que el Censo Agropecuario de 1993 reportó la existencia bovina de 2,1 millones de cabezas, mientras que la Encuesta Agrícola Nacional de 1999 cuantificó 1,7 millones (INE 2009). Esta reducción se atribuyó a los efectos adversos del huracán Mitch a fines de 1998. Sin embargo, la ganadería se recuperó y para el 2003 se estimó un hato de 2,4 millones de cabezas, cantidad que fue superada en 4,2% en el año 2008, al registrarse una existencia bovina de 2,5 millones de cabezas distribuidas en 96 622 explotaciones que se dedicaban a la ganadería bovina (INE 2009).

En relación con lo expuesto, se estima que el hato ganadero tuvo un nuevo declive, ya que disminuyó en 800 000 cabezas entre el año 2008 y 2014, por factores como: a) la sequía extrema, b) la venta de ganado a Guatemala y Nicaragua, y c) la pérdida de rentabilidad en comparación con la producción de cultivos como la palma africana y otros que compiten por la misma región. No obstante, de acuerdo con la FENAGH (2017), el hato ganadero se ha recuperado rápidamente desde el 2017, debido a diversos programas de apoyo a la repoblación bovina, por lo cual en el 2018 se estimó que el hato nacional oscilaba entre los 2 y 2,5 millones de cabezas de ganado (Derlagen *et al.* 2019).

En referencia a la producción de leche en el país, se estima que se producen entre 1,3 y 1,5 millones de litros diarios. De dicho valor, 35% lo colecta el circuito industrial y 65% las plantas procesadoras artesanales (AGAS 2019). Además, de acuerdo con el Banco Central de Honduras (BCH) (2020), la producción de leche pasteurizada ha tenido un crecimiento sostenido en la última década.



Figura 4. Ganado de la región del GdF
Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Productores de la región

El sector ganadero de la región del Golfo de Fonseca ocupa el cuarto lugar en cuanto a la producción ganadera de Honduras. En su mayoría, el sector está conformado por sistemas de doble propósito (leche y carne) pertenecientes a productores independientes o asociados que realizan la actividad por tradición, de generación en generación, como negocios familiares (CDE MIPYME 2020).

En la región, se considera que hay pequeños, medianos y grandes ganaderos, pero predominan los pequeños y medianos. Básicamente, el tamaño de los hatos ganaderos es muy variado. La mayor parte de las fincas poseen en promedio entre 1 y 19 animales, ubicados en áreas que oscilan entre las 7 y 11 hectáreas. No obstante, hay ciertos productores que pueden llegar a tener más de 150 animales en su hato ganadero.

En cuanto al tipo de ganado de la zona, prevalecen los cruces Brahman-Holstein, Pardo- Brahman e incluso el Gyr, lo que confirma que la mayor parte de los sistemas productivos son de doble propósito (leche y carne), aunque también existen muchos casos orientados a la producción de leche. Por otro lado, al analizar el manejo

del hato para la producción de carne, es posible establecer que son pocas las fincas especializadas para este fin. Generalmente, son explotaciones con bajos índices de productividad. De acuerdo con Pérez (2012), la edad para el primer parto debería oscilar alrededor de los 23-25 meses. Sin embargo, los datos de la región y del país muestran que se encuentran entre los 40 y 42 meses. Además, la edad para el sacrificio es el doble de lo establecido técnicamente.

Referente a la productividad de los sistemas, se puede inferir que –en su mayoría– oscila entre los 3 y 18 litros de leche por vaca por día, dependiendo del tipo de productor, ya que los productores que venden la leche al circuito industrial son los que poseen mayores rendimientos y llegan a producir más de 400 litros por día. En contraposición, algunos autores estiman que la producción de leche en la región oscila entre los 1800 y los 7000 litros de leche (CDE MIPYME 2020). Sin embargo, esto debe verificarse o actualizarse a través de un censo ganadero de toda la región.

Adicionalmente, es necesario señalar que los últimos datos estadísticos de la región mencionan la existencia de 13 000 productores; pero dicha información data de hace aproximadamente dos décadas, tiempo en que la región se ha visto afectada por el impacto de huracanes, sequías y cambio de sistemas productivos, entre otros problemas. Por lo tanto, después de consultar con los principales actores de la región, se puede estimar que hasta la fecha hay un aproximado de 3097 productores, la mayoría censados e identificados por diferentes federaciones, asociaciones, mancomunidades o programas de desarrollo (Cuadro 3).

Cuadro 3. Cantidad de productores de la Región 13 del Golfo de Fonseca

N°	Organización	Cantidad de ganaderos(as)
1.	NASMAR	593
2.	MANORCHO	1213
3.	MAMSURPAZ	565
4.	FEGASURH	666
5.	AGACH	60
	Total	3097

Nota: Estos datos son producto de la información de FEGASURH, de censos del Programa DEIT Sur, registro en Mancomunidades y técnicos de la región. Por lo tanto, sus variaciones podrían ser mínimas.

En el caso de MAMSURPAZ, incluye productores de 6 asociaciones y otros que aún no están organizados.

Fuente: Aportación de TECHNOSERVE, Ayuda en Acción, FEGASURH

Por otro lado, la mayoría de los ganaderos de la región se ven afectados por la variación estacional (invierno y verano), dada la escasez de alimentos en época de verano. Por su parte, las ganaderías más especializadas tienden a mantener la producción en ambas estaciones, ya que se preparan en época de invierno con alimentación para la época seca, mediante la elaboración de heno, ensilaje, guate, suplementos (concentrados) u otros. Por ende, los productores argumentan que generalmente los costos de producción se incrementan en época de invierno (como producto de la preparación para el verano).

A nivel de la región, es necesario establecer que las explotaciones presentan los siguientes problemas generales: a) hatos con baja productividad, b) bajo nivel tecnológico, c) problemas para el acceso a insumos, d) problemas para el acceso a créditos y e) falta de acceso a mercados, lo que no permite desarrollar modelos de negocios asociativos para el manejo y comercialización apropiada de los derivados de la leche y también de la carne bovina, ya sea en pie o carne fresca.

4.1.2 Federaciones y asociaciones

A nivel general, en la región del Golfo de Fonseca los productores y otros actores clave, como prestadores de servicios y transformadores, identificaron la necesidad de asociarse activamente para generar modelos de negocios grupales que faciliten su organización empresarial, el acceso a insumos, mercados y servicios técnicos y financieros, entre otros beneficios. En este sentido, el 16 de marzo de 2018 se creó la Federación de Ganaderos y Agricultores del Sur de Honduras (FEGASURH), la cual obtuvo su personería jurídica el 18 de diciembre de 2019 (Figura 4).



Figura 4. Mapa del área de acción de FEGASURH
Fuente: Programa DEIT Sur

Como organización de segundo piso, la FEGASURH conglera hasta la fecha 21 organizaciones de primer nivel (19 asociaciones y 2 cajas rurales), pertenecientes a los departamentos de Valle y Choluteca, las cuales aglutinan un aproximado de 800 ganaderos y agricultores (Cuadro 4). Sin embargo, a la fecha se pudo constatar que, del total de afiliados, 666 son ganaderos (DEIT Sur 2020).

Cabe mencionar que la FEGASURH se encuentra en proceso de búsqueda, conformación y afiliación de nuevas asociaciones, por lo cual existen nuevos grupos del sur del departamento de La Paz que se están realizando las gestiones para la afiliación. Básicamente, los grupos se ubican en el área de acción de la mancomunidad de MAMSURPAZ: Asociación de Agricultores y Ganaderos de San Juan (AGASJ), Asociación de Agricultores y Ganaderos de Lauterique, Asociación de Agricultores y Ganaderos de Mercedes de Oriente, Asociación de Agricultores y Ganaderos de Aguanqueterique, Asociación de Ganaderos de Barrancaray y Asociación de Ganaderos de San Antonio del Norte (Cuadro 5).

Igualmente, hay grupos o asociaciones de ganaderos de los departamentos de Valle (posiblemente de Alianza, Caridad o Aramecina) y Choluteca (probablemente de El Triunfo y Santa Ana de Yusguare) que están en conversaciones o en proceso de obtener su membresía con la federación. La meta de FEGASURH a mediano plazo es contar con una membresía de 1800-2000 ganaderos de la Región 13 del Golfo de Fonseca.

Es necesario establecer que este proceso de asociatividad gestionado por la FEGASURH y sus afiliados es lo que favorece al sector ganadero y la cadena de valor, ya que facilita la canalización de beneficios como:

- Gestión de servicios empresariales.
- Gestión de capacitaciones.
- Solicitud de bonos tecnológicos ante el gobierno (un quintal de fertilizantes y 10 lb de sorgo).
- Apoyo en los procesos de solicitud de créditos.
- Gestión de proyectos.
- Consolidación de modelos de negocios asociativos que permitan participar en el resto de los eslabones de la cadena productiva (procesamiento, distribución y comercialización), lo cual facilita la gestión de mejores precios por la venta de la leche y sus derivados y favorece la competitividad de los productores, las asociaciones y la federación.
- Apoyo en el proceso de diseño de planes de negocios para cinco plantas procesadoras.
- Gestión y acompañamiento de proyectos (Programa DEIT Sur, DICTA, cadena de valor y RDS HN, entre otros).

Debe tomarse en cuenta que, al ser la FEGASURH una organización de segundo nivel con poco más de un año de haber obtenido su personería jurídica, también presenta limitaciones o debilidades. Por ejemplo, esta organización no cuenta con instalaciones propias y depende de fondos de la cooperación para pagar alquileres de instalaciones y pago de ciertas actividades. En concreto, es necesario desarrollar un plan estratégico y de fortalecimiento institucional para la FEGASURH.

De igual manera, es necesario decir que en la región también existe la Asociación de Ganaderos y Agricultores de Choluteca (AGACH), la cual había sido el referente en el tema ganadero del área. Sin embargo, la asociación no evolucionó a una organización de segundo piso y en la actualidad solo agrupa alrededor de 60 ganaderos. Es necesario establecer que se ha invitado a la AGACH a ser parte de FEGASURH o de la cadena de valor, pero ha decidido trabajar de forma independiente.

Cuadro 4. Asociaciones miembro de FEGASURH en el año 2020.

N°	Asociación	Municipio	Departamento	Presidente	Celular
1.	Asociación de Ganaderos y Agricultores de Pespire (AGAAPES)	Pespire	Choluteca	Fredy Soriano	9986-2770
2.	Asociación de Ganaderos y Agricultores de la Zona El Trapiche (AGAZTRAP)	Choluteca	Choluteca	Moisés Aristides Ordóñez	3195-1873
3.	Asociación de Ganaderos y Agricultores Tapatoca (AGATAP)	Choluteca	Choluteca	Douglas Contreras	9605-5253
4.	Asociación de Ganaderos y Agricultores de Tapatoca y Pespire (AGATAPE)	Tapatoca	Choluteca	Rómulo Gonzáles	9825-5067

N°	Asociación	Municipio	Departamento	Presidente	Celular
5.	Asociación de Ganaderos y Agricultores Apacilagua (AGAPA)	Apacilagua	Choluteca	Justo Mendoza	9728-7969
6.	Asociación de Ganaderos Agricultores de San Marquitos, Morolica (AGASAM)	Morolica	Choluteca	Juan Ángel Ordóñez	9940-1237 / 9439-7277
7.	Asociación de Ganaderos y Agricultores Duyure (AGAD)	Duyure	Choluteca	Carlos Roberto Corrales	9917-3476
8.	Asociación de Ganaderos y Agricultores de San Marcos de Colón (AGASM)	San Marcos de Colón	Choluteca	Luis Abraham Guillén	8835-0040
9.	Asociación de Ganaderos GÉNESIS, El Carrizal, El Corpus	El Corpus	Choluteca	Darwin Soriano	9578-7232
10.	Asociación de Ganaderos y Agricultores del Sur (AGASUR)	Choluteca	Choluteca	Jorge Alberto Ulloa	3303-7912
11.	Asociación de Ganaderos y Agricultores del Norte de Marcovia (AGANMAR)	Marcovia	Choluteca	Noé Aguilar	8941-6221
12.	Asociación de Ganaderos de Marcovia Centro (AG-AMAC)	Marcovia	Choluteca	German Amador	9758-3388
13.	Asociación de Pequeños Ganaderos de Namasigüe (APEGAN)	Namasigüe	Choluteca	Leonte Zelaya	3317-6420
14.	Asociación de Ganaderos y Agricultores de Concepción de María (AGACOM)	Concepción de María	Choluteca	Norman López	3317-5907
15.	Asociación de Ganaderos y Agricultores de Monjarás, Marcovia (AGAAMON)	Marcovia	Choluteca	Miguel Aguirre	9716-8742
16.	Asociación de Ganaderos y Agricultores de Langué, Valle (AGAL)	Langué	Valle	Roberto Ortega	9963-0980
17.	Asociación de Ganaderos y Agricultores San Francisco de Coray, Valle (AGACOR)	Coray	Valle	Hestreberto Villalobos	8921-4681
18.	Asociación de Ganaderos y Productores Emprendedores de Nacaome, Valle (AGAPREN)	Nacaome	Valle	Ramón Ipólito Pereira	3149-7577
19.	Asociación de Ganaderos y Agricultores Las Balistas, Nacaome, Valle (AGABAS)	Nacaome	Valle	Celestino Rubio	9600-5467
20.	Caja de Ahorro y Crédito "Promoviendo el Desarrollo Social" (PRODESOL)	Linaca	Choluteca	Wilmer Cruz	9570-9426 / 9969-5855
21.	Caja de Ahorro y Crédito "Nueva Generación", Tapatoca, Choluteca	Tapatoca	Choluteca	Pablo Rivera	9688-7771

Fuente: FEGASURH (2020)

Cuadro 5. Asociaciones ganaderas de la Mancomunidad de MAMSURPAZ

N°	Asociación*	Municipio	Departamento	N° de Socios(as)
1.	Asociación de Agricultores y Ganaderos de San Juan (AGASJ)	San Juan	La Paz	71
2.	Asociación de Agricultores y Ganaderos de Lauterique	Lauterique	La Paz	30
3.	Asociación de Agricultores y Ganaderos de Mercedes de Oriente	Mercedes de Oriente	La Paz	43
4.	Asociación de Agricultores y Ganaderos de Aguanqueterique	Aguanqueterique	La Paz	90
5.	Asociación de Ganaderos de Barrancaray	Barrancaray	La Paz	30
6.	Asociación de Ganaderos de San Antonio del Norte	San Antonio del Norte	La Paz	63
Total				327

* Es necesario establecer que se han estimado 238 ganaderos que aún no están asociados en la región.

Fuente: DEIT Sur – Ayuda en Acción (2020)

Finalmente, es necesario establecer que la mayor parte de la leche se comercializa a nivel local, aunque existen grupos que venden su producto a procesadores de centros urbanos de mayor proximidad, por ejemplo, a las capitales de los departamentos de Valle (Nacaome) y Choluteca, y en algunos casos a municipios de Comayagua (en el caso de los ganaderos de los municipios de La Paz).

En este sentido, es necesario presentar los precios promedio de venta leche, ya sea cuando es vendida a las plantas procesadoras artesanales, las cuales tienen un precio según la época del año (verano o invierno) o cuando se vende a los Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL), los cuales pagan por calidad durante todo el año (Cuadro 6).

Cuadro 6. Precios de venta de leche en la región del Golfo de Fonseca

N°	Precios (Lempiras/litro de leche)	Procesadoras artesanales*	CREL**
1.	Precio de venta en invierno	L. 6.00-7.00	
2.	Precio de venta en verano	L. 9.00-10.00	
3.	Precio de venta Calidad A		L. 11.98
4.	Precio de venta Calidad B		L. 10.13***

* Variaciones dependen del tamaño de la procesadora y la situación.

** La calidad se expondrá en la sección referente a los CREL.

*** La leche Calidad B tiene un castigo de L. 1.85 sobre el valor original de la leche Calidad A.

Fuente: FEGASURH, CREL La Patagonia, plantas artesanales.

4.2 ESLABÓN 2: Recolección y acopio

El presente eslabón de recolección y acopio de leche es de gran relevancia, ya que permite interconectar la producción primaria de leche con los procesadores artesanales e industriales.

En la región del Golfo de Fonseca existen dos canales principales de transporte de la leche después de la producción primaria:

1. Acarreadores o intermediarios locales
2. Productores acarreadores

Igualmente, a nivel de acopio de leche predominan los Centro de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL). Por otra parte, también se presentan los intermediarios, repastadores y finalizadores de ganado de carne, porque pertenecen a este eslabón al recolectar el ganado para engordarlo y/o revenderlo en mataderos, plantas procesadoras o en el extranjero.

4.2.1 Acarreadores o intermediarios locales de leche

Décadas atrás, aproximadamente hace 15 o 20 años, solamente las plantas procesadoras artesanales se encargaban de recolectar la leche fluida de los pequeños y medianos productores de la región, para lo cual absorbían el costo de transporte. Sin embargo, debido al poco volumen de producción de ciertos ganaderos y la lejanía de ciertas fincas con difíciles vías de acceso, poco a poco fue surgiendo la figura del acarreador o intermediario independiente, que compraba y recolectaba la leche fluida de lugares remotos y la revendía a las plantas procesadoras artesanales.

De esta forma, los acarreadores o intermediarios locales funcionan como un servicio privado de compra, transporte y reventa de la leche. Estos intermediarios son personas que a título personal compran la leche al productor y la transportan desde la finca hasta las plantas procesadoras artesanales. Cabe destacar que dicho emprendimiento no presenta ningún nivel de tecnificación, debido a que no hay controles o niveles verificables de higiene y transportan la leche fluida en yogos de aluminio o plástico, incluso en toneles azules que no presentan garantías ante el CODEX alimentario. Además, la ganancia del acarreador intermediario es significativa y equivale a un valor que oscila aproximadamente entre 5% y 10% del precio pagado por la leche.

Cuadro 7. Ganancia del acarreador o intermediario por litro de leche

N°	Servicio	Ganancia (Lempiras/litro de leche)*
1.	Acarreo o transporte de leche	L. 0.50-1.50

* Valor promedio que puede variar según las negociaciones.

Fuente: Productores del Golfo de Fonseca

Es necesario establecer que, a pesar de que el servicio de acarreo representa un significativo costo de transacción cuando es realizado por los acarreadores o intermediarios independientes, también la función del intermediario es

importante dentro de la cadena, porque recolecta leche de ganaderos que producen bajos volúmenes diarios, así como de productores cuyas fincas se encuentran ubicadas en zonas muy remotas o con difíciles vías de acceso.

No obstante, estos acarreadores no implementan controles de higiene o calidad ni buenas prácticas de transporte. Además, podrían generalizar la práctica común en el país para alargar por unas horas la vida útil de la leche a través de la utilización de Peróxido de Hidrógeno (agua oxigenada). Si este método no se utiliza de forma adecuada, puede dañar la calidad del producto. Por lo tanto, es pertinente desarrollar incentivos para mejorar la calidad de la leche en toda la cadena de valor.

Debido a lo expuesto, en relación con su importancia en el transporte de la leche y su relación con la higiene y la calidad de esta, es fundamental censar y caracterizar a estos actores, ya que deben ser parte de la estrategia y plan de fortalecimiento de la cadena de valor.

4.2.2 Productores acarreadores de leche

En cuanto a los productores acarreadores, estos se definen como los productores que personalmente –o a través de sus empleados– transportan la leche fluida a su destino de venta/compra final, ya sea porque poseen los recursos necesarios o se encuentran próximos al lugar de entrega. Dichos actores se pueden clasificar en dos subcategorías según el destino a donde transportan la leche.

1. Pequeños y medianos productores que acarrean su leche fluida de sus fincas directamente a las plantas procesadoras artesanales

Concretamente, estos productores son los que poseen recursos limitados, por lo cual deciden transportar directamente sus productos a las procesadoras. De esta forma, evitan el costo que representa el acarreador o intermediario local. Generalmente, estos productores transportan la leche a caballo en yogos de plástico o aluminio. Es necesario mencionar que este costo debe integrarse en la estructura de costos del productor.

2. Medianos y grandes productores que acarrean su leche fluida de sus fincas directamente a los Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL)

Básicamente, estos son ganaderos con altos recursos económicos. En general, todos llevan la leche al CREL en su vehículo (por lo que el costo de transporte lo asume el productor). En este caso, el CREL solo les deduce entre L.0.50 y 0.60 por la gestión administrativa. Al igual que en el caso anterior, estos ganaderos suelen transportar la leche en yogos de aluminio o recipientes de plástico.

4.2.3 Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL)

Estos Centros son estructuras productivas de propiedad colectiva, las cuales son creadas por una organización de ganaderos con la finalidad de acopiar o recolectar la leche en un sitio específico, para posteriormente comercializarla en frío a otra empresa procesadora de lácteos y de esa forma, obtener un mejor precio de venta (CAHLE 2020).

Entre las ventajas de organizarse en un CREL se encuentran: la reducción de costos fijos en la producción, dado que el transporte del producto primario se realiza en conjunto y los insumos se compran en bloque, lo que reduce su precio. Además, se garantiza el mercado del producto a un precio estable durante todo el año. Esto permite mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas o fincas ganaderas (CAHLE 2020). También, los socios aseguran que existe mayor apertura a la banca.

De acuerdo con la FENAGH y CAHLE (2020), la infraestructura básica para la instalación de un CREL consiste en:

- Edificio(s) para albergar los equipos, incluyendo una plataforma para la recepción de la leche
- Tanque de enfriamiento, con una capacidad que varía entre los 4000 y 8000 litros
- Equipo de refrigeración
- Planta auxiliar de energía eléctrica
- Sistema de agua potable
- Sistema de aguas negras
- Sistema para el manejo de las aguas de lavado

4.2.3.1 CREL “La Patagonia”

Este Centro nació como una Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (CREL La Patagonia S. de R.L. de C.V) el 3 de octubre de 2012, como una iniciativa de negocio de cinco ganaderos líderes del sector. El CREL “La Patagonia” es el único de la región del Golfo de Fonseca y se encuentra ubicado en el municipio de Namasigüe, en la carretera principal que conduce al sector de Guasaule, departamento de Choluteca. Cabe mencionar que es considerado uno de los mejores del país.

El CREL fue organizado con el interés de reactivar la ganadería de la zona, buscar mejores precios y mercados para la leche, y con esto disminuir la incertidumbre, debido a la fluctuación de precios, especialmente con los compradores locales (las plantas procesadoras artesanales) que en período de lluvia pagan casi 35% menos de lo que pagan en verano. Por ende, los fundadores del CREL realizaron gestiones con la procesadora industrial LACTHOSA para obtener el préstamo de tanques de enfriamiento de leche y realizar acuerdos de compra-venta de leche. En su primer año, iniciaron entregando 3300 litros de leche cada dos días a LACTHOSA.



Figura 5. Instalaciones y primeros tanques de enfriamiento del CREL “La Patagonia”

Fuente: CREL “La Patagonia” (2020)

Es necesario mencionar que, inicialmente el CREL tuvo problemas para establecer el proceso de comercialización con LACTHOSA, ya que los productores tenían bajos rendimientos, variación del volumen anual de leche durante invierno/verano y la calidad de la leche no era la esperada. Debido a esto, comenzaron un proceso de inversión e

implementación de buenas prácticas de ordeño, buena alimentación y nutrición del hato, siembra de nuevos forrajes, almacenamiento de alimentos para el verano, establecimiento de reservorios de agua, mejores instalaciones y compra de equipos, entre otros. Dichos aspectos deben ser considerados al momento de establecer nuevos CREL o procesadoras en la región, en el marco de una cadena de valor.

Actualmente, durante el año 2020, el CREL “La Patagonia” cuenta con 18 socios¹ que provienen de distintos municipios del departamento de Choluteca: San Marcos de Colón, Santa Ana de Yusguare, Choluteca, El Triunfo, Namasigüe y Marcovia. La recolección diaria de leche se encuentra entre los 22 000 y 25 000 litros y asegura que no tienen fluctuaciones en la producción en invierno y verano, porque se ha logrado estabilizar la producción debido al buen manejo del hato, especialmente en alimentación, dado que alimentan con ensilaje de maíz y concentrados (una libra de concentrado / 2 libras de leche) y el ganado generalmente se mantiene estabulado.

En relación con el rendimiento por vaca por día, estiman que el promedio oscila entre los 14 y 15 litros. Asimismo, existen productores que obtienen entre 22 y 23 litros. Además, calculan que los costos de producción de un litro de leche oscilan alrededor de L. 8.00 (CREL “La Patagonia 2020).

Igualmente, los socios del CREL no se ven afectados por bajos rendimientos durante la época de verano, ya que durante el invierno preparan ensilaje y proporcionan al ganado forraje verde, concentrado y los suplementos vitamínicos necesarios. Para los ganaderos del CREL lo importante para mejorar rendimientos no es invertir en genética, sino en el manejo del hato, porque con las mismas vacas han alcanzado muy buenos rendimientos para la zona.

En relación con la comercialización de la leche, el CREL vende toda su producción a LACTHOSA y se caracteriza por producir leche “Categoría A” y posiblemente 5% de leche “Categoría B”. Adicionalmente, los socios manifiestan que han logrado evitar los rechazos, producto de las buenas prácticas antes y durante el ordeño, y el uso de máquinas ordeñadoras que han mejorado las condiciones de higiene y disminuido el tiempo de recolección. También, han incorporado pruebas de mastitis, alcohol (acidez), sedimentación, así como la de Reductasa o Azul de Metileno, las cuales determinan la calidad de leche antes de su almacenamiento en los tanques de enfriamiento del CREL. De igual modo, comentan que el control de calidad de la leche comienza en la finca del productor, quien es el primer filtro, luego en el CREL se hacen los muestreos.

EL CREL lleva a cabo las pruebas requeridas por el comprador (Cuadro 8). Sin embargo, LACTHOSA también realiza pruebas de laboratorio para clasificar la leche en “Categoría A o B”. Para la “Categoría A” se deben cumplir con los valores de referencia de las siete pruebas de laboratorio, pero también es necesario realizar la prueba de antibióticos, que tiene que dar negativa (0 ppm). En caso de no cumplir con una de estos análisis, la leche es vendida como “Categoría B”, con un castigo de L 1.85 por litro de leche (ver los precios en el Cuadro 6).

Con relación a los incentivos, por cada punto de grasa adicional, LACTHOSA premia con dos centavos/litro. También paga un incentivo anual de 5 centavos para los productores que mantienen una producción arriba de 200 litros diarios, 10 centavos arriba de 300 litros, 15 centavos arriba de 400 litros y 20 centavos cuando la producción es mayor a los 500 litros diarios.

¹ Anteriormente eran 19 socios, pero uno de ellos heredó el ganado y la propiedad a uno de los hijos, que también es socio del CREL. Por lo cual, actualmente son 18 socios registrados oficialmente.

Cuadro 8. Pruebas realizadas a la leche del CREL “La Patagonia”

N°	Tipo de prueba	Referencia
1	Pruebas de temperatura y volumen	
1.1	Temperatura del tanque	Sin dato
1.2	Litros de leche	Sin dato
1.3	Medición de varilla	Sin dato
2	Condiciones	
2.1	Sedimentación	Buena
2.2	Reacción al alcohol	Negativa
3	Pruebas de laboratorio	
3.1	Grasa	Igual o mayor a 3,6
3.2	Proteína	Igual o mayor a 3,2
3.3	Sólidos No Grasos	Igual o mayor a 8,5
3.4	Sólidos Totales	Igual o mayor a 12,2
3.5	Recuento Somático	Igual o menor a 450 000
3.6	Reductasa	Igual o mayor a 3:30
3.7	Acidez	Menor o igual a 16
4	Crioscopia	
4.1	Crioscopia	0,522
5	Otras	
5.1	Densidad	Sin dato

Fuente: CREL “La Patagonia, 2020

4.2.2 Intermediarios, repastadores y finalizadores de ganado de carne

Los intermediarios, repastadores y finalizadores de ganado de carne pertenecen al eslabón de recolección y acopio, ya que son los encargados de transportar el ganado para engordarlo y/o revenderlo en mataderos, plantas procesadoras o en el extranjero.

Concretamente, son personas que a título personal compran ganado para su reventa, engordadores que llevan el ternero a un mayor peso para venderlo en el extranjero o al mejor postor. El proceso consiste en que estos lleguen a las fincas a ofrecer un precio por un lote o grupo de terneros. En algunos casos, se compran o apartan meses antes. Así, planifican sus viajes para llevar la mayor cantidad de terneros posibles de la región (Alvarado 2012).

El ternero se vende en pie (vivo) a la mayor brevedad posible. Normalmente, se busca una edad entre los 6 y 7 meses o más hasta alcanzar lo establecido por el mercado regional. Igualmente, se incluyen novillas y vacas de descarte (ganado de mayor edad, con baja producción o problemas reproductivos) para el consumo local, por lo que son enviadas a rastos o mataderos locales, donde se negocia el precio del animal por aproximación del peso.

Normalmente, los intermediarios o repastadores son del occidente del país –sobre todo de los departamentos de Santa Bárbara y Copán– que transportan el ganado a Guatemala. Anteriormente, también se trasladaba ganado de carne a Nicaragua, pero este país ha tenido un repunte en el sector ganadero, lo que ha invertido la situación, porque en la frontera se ingresan terneros a un mejor precio o en transición a Guatemala, donde se da un mejor precio.

4.3 ESLABÓN 3: Procesamiento

Con respecto al procesamiento o transformación de la leche fluida en subproductos, como queso, quesillo, cuajada, requesón y mantequilla, entre otros, se puede realizar una clasificación de acuerdo con el circuito industrial o artesanal al que entregan su producto:

1. Procesamiento industrial de leche
2. Procesamiento artesanal de leche
3. Procesamiento artesanal de leche en los hogares

En referencia al procesamiento de la carne, concretamente, los terneros y el ganado de descarte son trasladados a mataderos, rastros municipales y empacadoras, para proceder con el destace. Cabe mencionar que este método es empírico y con menor calidad en los cortes cuando se realiza en mataderos o rastros municipales. Además, está dirigido principalmente para el consumo local. En el caso de las empacadoras, sus cortes son de mejor calidad y los subproductos se exportan o distribuyen en supermercados nacionales.

4.3.1 Procesamiento industrial de leche

A nivel general, en el circuito o **ámbito industrial** de procesamiento de leche se puede establecer que hay un oligopolio, ya que son dos empresas –Leche y Derivados S.A. (LEYDE) y Lácteos de Honduras S.A. (LACTHOSA)– las que establecen los mejores precios de compra bajo ciertos estándares de calidad (Alvarado 2012).

Específicamente, estas compañías pactan precios para todo el año y disponen de pipas y tanques refrigerados, entre otros, para transportar la leche que se recolecta en las fincas o los Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL) (CDPC 2013). No obstante, en épocas donde ha existido sobreproducción de leche o en casos en que la pandemia del COVID-19 afectó el transporte y comercialización de productos lácteos por cierre de la economía, estas plantas no compraron la leche o limitaron la cantidad adquirida.

Una vez que la leche es recolectada de los CREL o productores individuales por las procesadoras industriales, es pasteurizada y transformada bajo estándares de alta calidad en diversos derivados, como quesos, cremas y malteadas, entre otros. Generalmente, sus productos son distribuidos en el mercado nacional, pero también incursionan o se encuentran abriendo nichos en el mercado regional centroamericano, particularmente en Guatemala y El Salvador.

En el caso de la región del Golfo de Fonseca, las estructuras organizativas y productivas como los CREL, que facilitan el procesamiento y comercialización con las grandes procesadoras industriales, tienen muy poca presencia. Sin embargo, como se mencionó en secciones anteriores, en la región se encuentra organizado y en funcionamiento el CREL “La Patagonia”, el cual recolecta diariamente entre 22 000 y 25 000 litros de leche fluida de sus socios, para después comercializarla con la procesadora industrial Lácteos de Honduras S.A. (LACTHOSA) con la que tiene un acuerdo de compra-venta que permite garantizar un precio constante durante todo el año, pero exige altos estándares de calidad y un volumen de venta constante.

LACTHOSA fue fundada a inicio de la década de los 90. Cuenta con cuatro plantas de procesamiento en Honduras y mantiene una compra anual estable de más de 140 millones de litros de leche en 50 municipios de 14 departamentos de Honduras, lo que la convierte en la planta productora de leche más grande del país. Además, brinda empleos a más de 3 000 colaboradores permanentes que laboran para la empresa y trabaja de la mano con más de 4 600 proveedores de leche fresca y de cítricos. Genera cerca de 60 000 empleos indirectos en fincas y servicios, lo que beneficia a más de 14 000 familias en Honduras.

Esta compañía ofrece a sus clientes más de 250 productos diferentes, entre las variedades de leche, malteadas, crema, quesos, jugos de fruta, néctares, helados, yogurt y agua purificada, que son distribuidos en más de 40 000 negocios y pulperías, con un recorrido de más de 600 rutas de venta en todo Centroamérica, a través de sus principales marcas: Sula, Delta, La Pradera, Ceteco, Gaymont's, Chilly Willy y Fristy (LACTHOSA 2020).



Figura 6. Instalaciones y equipo de la planta procesadora industrial LACTHOSA
Fuente: LACTHOSA (2020)

4.3.2 Procesamiento artesanal de leche

El procesamiento artesanal de leche es realizado por pequeñas y medianas empresas locales o regionales que se dedican a la transformación de la leche cruda, las cuales son llamadas plantas procesadoras artesanales o simplemente, queseras. Por lo general, en dichos establecimientos la leche no es pasteurizada y se transforma en derivados de baja calidad. Los principales productos de estas plantas son: queso, quesillo, cuajada, mantequilla rala, mantequilla crema y requesón, entre otros.

Dentro de las principales características de estas plantas procesadoras artesanales destaca que no cuentan con los registros sugeridos por el Estado. Básicamente, poseen limitada o nula regulación de normas sanitarias e inocuidad, por lo que –en gran parte– no son certificadas por el Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA). Esto se debe a que realizan muy pocos controles internos de calidad, aunque en ocasiones pueden verificar el grado de acidez o si hay adulteración con agua. Pero tampoco exigen a los productores e intermediarios la implementación de buenas prácticas de higiene y transporte de la leche (Alvarado 2012, CDPC 2013).

Dichas plantas representan una opción de compra de leche para los productores durante ambos ciclos de producción (invierno y verano), pero a un menor precio que las plantas procesadoras industriales, ya que sus exigencias de calidad son mínimas. Concretamente, las plantas artesanales adquieren la leche de tres formas: a) directamente de los productores, b) a través de intermediarios locales y c) de Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL). En el caso de dichos Centros, estas plantas son una opción para ciclo de invierno, ya que en esta época de sobreproducción de leche las grandes plantas procesadoras industriales no compran todo el producto.



Figura 7. Procesamiento artesanal de leche
Fuente: El Heraldó 2014

Según un estudio elaborado por PYMERURAL (2009), sobre la línea base de las plantas procesadoras artesanales, dos terceras partes de estas no están registradas en el Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA) y apenas 55% posee licencia sanitaria emitida por la Secretaría de Salud. Estos datos son un reflejo de las condiciones actuales del sector artesanal y las debilidades en competitividad que enfrentan.

En este sentido, se estimó un número de 472 plantas procesadoras artesanales en el país, distribuidas principalmente en los departamentos de Olancho, Atlántida, Copan, Choluteca, El Paraíso, Cortes, Yoro y Santa Bárbara.

Con respecto a la región del Golfo de Fonseca, los socios del CREL “La Patagonia” pocas veces hacen uso de las plantas procesadoras artesanales para la venta de la leche. Únicamente cuando hay casos esporádicos de rechazo del producto o durante los primeros días de la pandemia del COVID-19. En general, estos ganaderos producen leche de “Categoría A”, que es comprada por la industria.

Por otra parte, el CDPC (2013) calculó que en el departamento de Choluteca existían 42 procesadoras artesanales, que procesaban un promedio de 1 560 litros

diarios de leche (65 520 litros en total), mientras que en Valle hay 4 procesadoras que procesaban 591 litros diarios en promedio. Actualmente, se considera que hay más de 100 procesadoras en toda la región (Ayuda en Acción 2020).

Cabe mencionar que en la región se encuentran plantas procesadoras artesanales de diferentes tamaños o capacidad de procesamiento. Sin embargo, como se ha mencionado, no están registradas en SENASA, por lo cual no es posible estimar la cantidad exacta ni su volumen de procesamiento. En este sentido, es clave poder realizar un mapeo y caracterización de dichas plantas artesanales, explorar posibles líneas de mejora e integrarlas en la cadena de valor.

Las procesadoras con mayor capacidad se ubican en Choluteca y entre ellas destacan Julita y Yoselita, que pueden procesar cerca de 20 000 litros diarios de leche. Además, existen otras como Persy, Don Clemente, Don Cándido y Don Roque Zepeda, entre otras. Estas plantas procesadoras reciben la leche de los intermediarios y productores, pero realizan muy pocas pruebas de calidad. En algunos casos aplican pruebas de acidez y alteración por agua.

Adicionalmente, se calcula que las procesadoras artesanales generan utilidades brutas cercanas a 35% por litro de leche, es decir, entre L. 3.00 y 5.00 por litro.



Figura 8. Plantas procesadoras artesanales de la región del Golfo de Fonseca

Fuente: View your maps (2020)

Finalmente, es necesario establecer que el Proyecto EMPRENDESUR se encargó de construir cinco plantas procesadoras para los productores organizados de la región. Sin embargo, hasta el momento ninguna se encuentra en funcionamiento. Por consiguiente, es básico realizar un inventario del equipo y capacidad instalada de cada planta, para definir el equipo faltante y de cuántos productores se podría recibir leche, con base en el volumen de producción y ubicación².

Se debe destacar que en la actualidad se están elaborando planes de negocios para cada una de las plantas, esto con el apoyo del Programa DEIT Sur.

Aproximadamente, las plantas se encuentran ubicadas en:

1. San Marcos de Colón, Choluteca (que se encuentra en gestiones para poder funcionar como un CREL y así colocar leche fría en LACTHOSA, pero también procesar la leche. Esto mejoraría su ventaja competitiva, ya que tendría mayores opciones de mercado y lidiaría con la volatilidad de los precios).
2. Duyure, Choluteca.
3. San Marquitos, Morolica, Choluteca (se encontraba procesando 250 litros de leche para transformarla en queso El Carrizal, El Corpus, Choluteca (la planta no posee la totalidad del equipo para iniciar operaciones).
4. Concepción de María, Choluteca.

Igualmente, existen otras zonas dentro de la región del Golfo de Fonseca que ameritan estudios de prefactibilidad, factibilidad y planes de negocios para definir si es pertinente establecer nuevos CREL-procesadoras artesanales, ya que este parece el mejor modelo para la región, porque existiría un mayor control de los precios, diversificación y apertura en nuevos nichos de mercado, lo que –en el mediano y largo plazo– mejoraría los ingresos de miles de productores.

² Se contemplaba que las plantas estarían listas al final del 2020 o inicios del 2021, con el apoyo logístico del Programa DEIT y el liderazgo regional de FEGASURH.

Las áreas sujeto de estudio son:

1. Los municipios del sur de La Paz, agrupados en la MAMSURPAZ y que ya están en proceso de integración a la FEGASURH. Estos productores se consideran claves, ya que son alrededor de 5000 identificados y se estima que tienen un volumen aproximado diario de 3350 litros de leche. No obstante, también debe tomarse en cuenta que los municipios presentan mucha dispersión.
2. Los productores de la AGAAPES (Pespire, Choluteca) cuentan con las instalaciones para una planta de concentrados y un CREL con una capacidad para 2500 litros diarios. Además del CREL, tienen una pasteurizadora, tanques de almacenamiento y otro equipo básico para procesar leche, por lo cual también podrían diversificarse y funcionar como una procesadora de alta calidad. Sin embargo, comentan que hace falta el equipo de laboratorio. Actualmente, el proyecto está parado y nunca inició operaciones debido a la pandemia de COVID-19. Lo recomendable sería que pudiera comenzar basándose en un plan de negocio y fortalecimiento de los productores.
3. Otros grupos que tienen potencial de procesamiento en la región son los ubicados en El Triunfo y Marcovia del departamento de Choluteca, y en todo en departamento de Valle, porque es necesario analizar el volumen de leche, las rutas y transporte, la mejor ubicación, infraestructura, equipo y el mercado, entre otros aspectos.

4.3.3 Procesamiento de leche en los hogares



Figura 9. Moldes para la elaboración de queso artesanal
Fuente: Elaboración propia

Generalmente, el procesamiento de leche en los hogares lo realizan pequeños productores de leche cruda, los cuales la transforman en sus casas con equipo básico, como moldes o prensas, para posteriormente venderla en mercados locales. Los principales productos durante el 2020 fueron la cuajada (L. 40.00/libra) y el queso fresco (L. 56.00/libra).

Es necesario establecer que esta modalidad fue una gran ventaja durante el inicio de la pandemia de COVID-19, ya que evitó que muchos productores perdieran la leche por la falta de compradores y medios de almacenamiento, lo que hubiera tenido un mayor impacto en la economía de su hogar. Muchos productores siguieron el ejemplo y la práctica se generalizó, lo que permitió hacer frente a la pandemia.

No obstante, al comenzar el procesamiento a nivel del hogar, el productor afronta una serie de dificultades; por ejemplo, no cuenta con el equipo básico para procesar la leche y tampoco posee la habilidad para transformar el producto. Adicionalmente, no tiene el conocimiento esencial de nuevos nichos de mercados ni la forma de mercadear sus productos. Por lo tanto, es necesario brindar o fomentar capacitaciones sobre buenas prácticas para el ordeño y manejo de la leche, procesamiento

básico de quesos, cuajada, quesillo y mantequilla, entre otros productos, manejo básico de costos y estimación de utilidades, y estrategias de negociación y mercadeo. Esto aplica para los procesadores de leche en los hogares, pero también para todos los productores de la cadena, ya que es necesario que la estrategia sea expandirse verticalmente en los eslabones de producción, procesamiento y comercialización.

4.3.4 Procesamiento de carne: mataderos, rastros municipales y empacadoras

Los mataderos clandestinos y rastros municipales son considerados parte de la cadena, ya que es por medio de estos y sus prácticas que la carne puede ser comercializada y consumida en la mayoría de las ciudades y pueblos de Honduras (MAH 2002). Por lo tanto, la demanda nacional es suplida principalmente por dichas instancias; de las cuales, no hay registros fidedignos. Debe tomarse en cuenta que de estos rastros y mataderos no se obtienen los mejores cortes ni los estándares de calidad e higiene que se requieren. Además, poseen una baja rentabilidad, aunque –como se mencionó– representan una alternativa para el consumo local y regional, pero no para mercados más especializados o estratos sociales que exigen productos acordes con su capacidad adquisitiva.



Figura 10. Ganado que suele utilizarse para engorde y posterior procesamiento

Fuente: Elaboración propia

En relación con las plantas procesadoras o empacadoras de carne, estas han sufrido un fuerte retroceso. De siete empacadoras que existían en la década de los 80, se han reducido prácticamente a dos grandes y un número similar de pequeñas, que funcionan a 25% de su capacidad instalada. Eso se debe a la imposibilidad de competir con los precios que los compradores de Guatemala ofrecen por el ganado en pie.

Las empacadoras se habían especializado en matanza, deshuesado, empaque y posterior exportación de la carne (cortes finos, carne industrial, etc.) a países fuera de la región, incluyendo Estados Unidos, Puerto Rico, México y Centroamérica. Varias de estas empacadoras se integraron verticalmente, de tal forma que se convirtieron en criadores, repastadores y finalizadores del ganado que ellos producían.

Ahora bien, en la región del Golfo de Fonseca únicamente existe la pequeña empacadora Carnilandia, la cual cuenta con registro de SENASA y se encuentra ubicada camino a Linaca, Choluteca. En promedio, se sacrifican y comercializan productos de 30 animales diariamente, que son destinados principalmente para consumo local del área de la ciudad de Choluteca. Cabe mencionar que en la actualidad Carnilandia fue cerrada debido al problema de pago de salarios a los empleados y otros servicios básicos, todo producto de la pandemia. Sin embargo, se espera que pueda reactivarse para que no proliferen destazaderos clandestinos sin ningún tipo de control por parte de SENASA.

4.4 ESLABÓN 4: Distribución y comercialización

4.4.1 Distribuidores y canales de comercialización de leche

Distribución para el circuito industrial

A nivel general, las plantas procesadoras industriales poseen sus propios centros de distribución de leche y derivados que se ubican estratégicamente en todo el territorio nacional y los países a los que exportan, lo que les permite abastecer en forma directa y constante a los consumidores.

Por ejemplo, LACTHOSA dispone de centros para la distribución que se localizan en las principales ciudades de Honduras, en donde se almacenan los productos para su posterior distribución a través de camiones repartidores refrigerados que se encargan de suministrar el producto, ya sea a los distribuidores mayoristas o minoristas (CDPC 2013).

En cuanto a los canales de comercialización de la leche y sus derivados para las procesadoras industriales como LACTHOSA, resaltan las grandes cadenas de supermercados, como Walmart, La Colonia, Diprova, Yip, Paiz, MásxMenos y PriceSmart, entre otros. Asimismo, entre los canales de comercialización destacan las bodegas mayoristas (aunque también pueden ser detallistas), mercados, pulperías, quioscos de conveniencia y hasta vehículos repartidores.

Las pulperías son quizás el principal canal de comercialización para las plantas procesadoras de lácteos, seguidas por otras tiendas de conveniencia, como los supermercados, mercaditos, mercados, etc. Como se observa, hay una variedad de comercializadores, por lo que es esencial para las empresas procesadoras contar con una adecuada capacidad de logística y distribución acorde con sus niveles de producción.

LACTHOSA distribuye directamente en todos los canales de comercialización existentes la totalidad de sus productos, que incluye la leche fluida pasteurizada y sus demás derivados. Dichos canales consisten en nivel detallista (pulperías y mercaditos), canal institucional (hoteles, restaurantes, tiendas de conveniencia, cadenas de comida rápida), autoservicios (supermercados) y canales mayoristas (bodegas). Concretamente, el principal canal de atención es el detallista, dado que representa más de 85% de la venta total y que LACTHOSA atiende con su propia fuerza de distribución a través de 400 vehículos repartidores que visitan más de 42 000 negocios detallistas censados en el país (CDPC 2013).

Distribución para el circuito artesanal

Las plantas procesadoras artesanales abastecen directamente a los detallistas, mercados locales, pulperías, mayoreos, ferias del agricultor y en algunos casos, a los supermercados, que constituyen la base para llegar al consumidor final. Esta situación se puede apreciar en la región del Golfo de Fonseca.

No obstante, para el procesador artesanal, vender a los supermercados no es atractivo, porque los precios son similares a las pulperías. Además, se requiere etiquetado, registro del Ministerio de Salud Pública, código de barra e idealmente, empacado al vacío. Aunque este canal también compra a granel, tiene el inconveniente de las devoluciones. Por otro lado, el pago retrasado de por lo menos 30 días requiere préstamos de corto plazo para financiar la continuidad de las operaciones (PYMERURAL–SAG/PRONAGRO 2010).

Por su parte, el mayorista o bodeguero de lácteos –por lo general ubicado en los principales mercados municipales– cumple una doble función en la comercialización de lácteos y la venta al detalle. Comúnmente, el mayorista compra productos lácteos a las procesadoras en volúmenes grandes y luego los vende a las pulperías, mercados y otros establecimientos comerciales en diferentes zonas del país.

Los precios de compra varían estacionalmente y con frecuencia no existe contrato formal de compra-venta. Se maneja un sistema de crédito que se cancela cada vez que se entrega un nuevo pedido. El modo de operación de los puestos en los mercados es bastante similar al de los mayoristas, pero los volúmenes de producto son menores.

Otro canal que utilizan las plantas procesadoras artesanales es la venta de sus productos a El Salvador, lo cual realizan a través de puntos ciegos de la frontera e intermediarios regionales provenientes del país centroamericano.

4.4.2 Distribuidores y canales de comercialización de carne

Normalmente, los productores de la región del Golfo de Fonseca pueden comercializar sus productos de tres formas:

1. Venden el ganado a intermediarios locales o regionales que transportan los animales a países vecinos, donde reciben un mejor precio por unidad o los revenden a empacadoras, rastros o mataderos.
2. Venden el ganado a algunos repastadores de la región. Los engordadores o repastadores adquieren el ganado de los pequeños productores a pesos que oscilan entre las 300-400 lb, para posteriormente venderlos al doble del peso original a intermediarios o empacadoras, rastros o mataderos.
3. Venden directamente el ganado a rastros o mataderos locales.

En el primer caso, en el que el ganado es vendido en pie y transportado a países de la región como Guatemala, Nicaragua o México, no debe ser visto de forma totalmente negativa, ya que representa un canal de comercialización para los productores aislados que no tienen opción de acceder a mercados diferenciados. Adicionalmente, a nivel de economía de escala, esto contribuye a la riqueza de la región.

4.5 ESLABÓN 5: Mercados

4.5.1 Mercados para la leche y sus derivados

Los principales productos de LACTHOSA que se distribuyen en Centroamérica son la leche fluida pasteurizada y UHT, malteadas saborizadas, helados, variedades de queso, quesillo, mantequilla y margarina, entre otros. Son más de 250 productos que se encuentran a disposición del consumidor final a través de 40 000 negocios y pulperías en un recorrido de más de 600 rutas de venta en toda la región centroamericana (principalmente Honduras, Guatemala, El Salvador, y Belice). Las principales marcas de LACTHOSA son Sula, Delta, Ceteco, La Pradera, Gaymont's, Chilly Willy y Fristy (LACTHOSA 2020).

En este punto, es necesario mencionar que actualmente LACTHOSA se encuentra empacando ciertos productos de mayor consumo nacional con una apariencia más artesanal, con el fin de poder competir con las plantas procesadoras artesanales. Consecuentemente, es necesario que las actuales plantas y nuevas plantas

artesanales construidas con el apoyo de EmprendeSur y equipadas con el apoyo del Programa DEIT Sur cuentan con estudios de mercado y estrategias de comercialización agresivas que permitan identificar y controlar nuevos nichos de mercado para sus futuros productos.

Ahora bien, en el mercado nacional el producto más demandado es el queso seco, cuya oferta aumenta de mayo a septiembre (debido a la estacionalidad en la producción de leche) y sobrepasa la demanda, lo que causa la caída en precios. No obstante, la oferta de noviembre a marzo es baja y no cubre la demanda, por lo cual suben las importaciones, principalmente desde Nicaragua. Las plantas artesanales solo alcanzan a cubrir 60% de la demanda de queso seco de sus clientes en época de precios altos. Algunos almacenan en el período de sobreoferta, pero esto requiere una gran inversión y tiene un riesgo alto.

En general, el consumidor de productos lácteos artesanales que compra en bodegas, mercados, pulperías y puestos ambulantes busca bajos precios en vez de calidad. Al contrario, en los supermercados el consumidor tiene mayores exigencias de calidad y variedad. Además, en estos comercios se vende una amplia variedad de productos lácteos, incluyendo quesos importados de Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica y Europa.

Asimismo, en estos negocios existen muchas marcas de productos lácteos artesanales, entre las cuales están La Ternera, La Olanchana, Los Caminos, San Miguel, La Selecta, La Gloria, Rodríguez, Modelo, Baquedano, Boquerón, La Hacienda, Dos Caminos, Montecristo y San Fernando. Algunas provienen de plantas artesanales y otras marcas son propiedad de intermediarios (compran a granel y empacan). La característica que más resalta en el mercado formal de los derivados lácteos es la gran variedad de productos. La más relevante del mercado informal es el consumo masivo de un reducido número de productos. Esto ha dado como resultado un pronunciado crecimiento en la importación de quesos al país (PYMERURAL-SAG/PRONAGRO 2010).

Específicamente, en relación con el consumo de los productos lácteos, 68% de los hogares de Tegucigalpa, Choluteca y San Pedro Sula consumen un promedio de 6 libras de lácteos semanalmente, siendo los preferidos la leche (93%), queso seco (81%), quesillo (88%) y mantequilla (85%). Los consumidores adquieren sus productos en supermercados (70%), pulperías (45%) y mercados (40%), y se toma como factor determinante la calidad de los productos (83,5%). Sin embargo, los distribuidores los adquieren a través de los proveedores, para lo cual consideran como elemento determinante el precio de estos (CDE MIPYME 2020).

Con respecto a las marcas preferidas por los consumidores, predominan las de mayor posicionamiento en el mercado: Leyde y Sula. El 45,2% de los consumidores se fijan en la marca. No obstante, más de la mitad de los consumidores no tienen una marca preferida y están dispuestos a probar otras marcas (53%); mientras que el 45% tal vez lo haría. Esto lo convierte en un mercado factible para productores de lácteos de otras zonas del país (por ejemplo, del sur de Honduras) (CDE MIPYME 2020).

4.5.2 Mercados para la carne

El principal mercado de carne bovina de Honduras lo constituye Estados Unidos con 84,72%, seguido a gran distancia por los países centroamericanos con 8,8%. El comercio intrarregional de carne bovina es importante en el área centroamericana, ya que durante los últimos diez años ha resurgido este tipo de comercio y disminuido significativamente las exportaciones extrarregionales. Sin embargo, el volumen total de carne exportada ha mostrado una tendencia muy variante, siendo El Salvador, Guatemala y Costa Rica los principales importadores, y Nicaragua el principal proveedor, debido a su relativamente alta producción y su bajo consumo interno.

Los principales países exportadores de carne bovina y competidores más relevantes de Honduras a Estados

Unidos son: a) Australia con 56,8% y Nueva Zelanda con 34,3%. Por lo tanto, entre ambos capturan 91,1% del mercado estadounidense y el 8,9% restante lo abastecen mayormente Uruguay, Canadá, Nicaragua, Costa Rica y Honduras (Ordoñez *et al.* 2009).

A nivel nacional, existe una fuerte atomización en la distribución, por lo que se puede encontrar distintos formatos comerciales. Los más frecuentes son supermercados, pequeñas carnicerías de los mercados populares y barrios populosos de los principales centros poblacionales (Ordoñez *et al.* 2009).

En relación con el consumo nacional, a continuación se presentan los precios de la carne en los supermercados de Tegucigalpa (SIMPAH 2020). Debe tomarse en cuenta que, debido a los efectos de la pandemia, estos precios han aumentado. Por ejemplo, el tajo en el supermercado La Colonia de Tegucigalpa se encuentra hasta en L. 103.90 la libra.

Cuadro 9. Precios de la carne de res en los supermercados de Tegucigalpa

Carne de res	Unidad	Precio (L)	
		Rango	
		Bajo	Alto
Costilla	Libra	57.25	58.55
Molida súper	Libra	69.75	71.55
Molida especial	Libra	87.50	95.00
Tajo	Libra	75.25	93.00

Fuente: SIMPAH, reporte quincenal de precios de los supermercados en Tegucigalpa (15 de enero de 2020)

4.6 Proveedores de insumos

Entre los principales proveedores de insumos de productos y servicios para todos los eslabones de la cadena resaltan las agropecuarias, casas comerciales, proveedores de concentrados, vacunas y equipo para el establecimiento de queseras y manejo del hato lechero (Cuadro 10).

Cuadro 10. Proveedores de insumos en la región del Golfo de Fonseca

Proveedor	Productos y servicios
CADELGA	Venta de productos e insumos a los productores de la zona (herbicidas, fertilizantes, plaguicidas, sarán, lazos, bombas de aplicación, yogos y bolsas para viveros, entre otros). www.grupocadelga.com +504 94524244 carlos.funez@grupocadelga.com
REALVA	Distribuidores de productos farmacéuticos veterinarios y de ganadería, en especial, vacunas. https://en.realva.com/ +504 2236-5531

Proveedor	Productos y servicios
Cargill / ALCON	<p>Proveedores de productos de nutrición animal (concentrados: VITALECHERO 22 a L. 450 a 500 el qq y aditivos) para cualquier productor.</p> <p>En la región abastece de concentrados a los socios del CREL “La Patagonia”. En este caso específico, se hacen las compras en bloque para todos los socios, donde el CREL actúa como intermediario (recibe, distribuye y paga el producto). La empresa les consigna el producto y da un crédito por 10 días al CREL, sin ningún interés. El Centro coordina para que las fechas de pago coincidan con los pagos de LAC-THOSA y se deduce a cada uno de los socios el monto equivalente a lo adquirido en concentrados</p> <p>https://www.cargill.com.hn/</p>
AGROPEC	<p>Venta de equipo agroindustrial, veterinario, de queserías (descremadoras) y tanques de enfriamiento, entre otros. Además, brindan asistencia técnica y financiamiento para los equipos.</p> <p>https://www.agropechn.com/</p>
Mallo Honduras	<p>Venta de probióticos para ensilajes, así como bolsas para esta actividad. También dan asistencia técnica en esta alternativa de alimentación del ganado y trabajan directamente o mediante distribuidores locales.</p> <p>https://www.facebook.com/mallohonduras/</p>
Agroservicio INAGAS	<p>Venta de medicina veterinaria, sales minerales, leche para terneros, vacunas y concentrados. Además, para la agricultura cuentan con productos para la sanidad y nutrición de los cultivos, fertilizantes granulados y solubles, equipos de aplicación de agroquímicos y sus repuestos, y herramientas de campo, como equipo de protección personal, entre otros</p> <p>https://agropecuaria-inagas.negocio.site/ +504 8976-7462</p>
Agro comercial Almendares (AGROCAL)	<p>Venta de equipo y productos para inseminación y equipo de ordeño. Durante el 2020 esta empresa ofrecía el servicio del programa financiero de Agrocrédito de BAN-HPROVI para la compra de equipo de ordeño, con una tasa de interés anual de 8,7%.</p> <p>+504 9494-5271</p>
Fertica S.A.	<p>Venta de insumos (fertilizantes) agrícolas a los socios del CREL y en general, para los cultivos de maíz y maicillo para la elaboración de ensilaje, además para la fertilización de pastos.</p> <p>www.fertica.com</p>
Nativet	<p>Venta de productos veterinarios para los ganaderos, especialmente medicamentos, vacunas y suplementos alimenticios.</p> <p>http://www.nativethn.com/</p>
CALOX	<p>Venta de productos veterinarios.</p> <p>https://calox.com/productos/calox-veterinaria</p>
DUWEST	<p>Venta de agroquímicos y semillas.</p> <p>http://www.duwest.com/es/productos/menu/2</p>
IM Distribuciones	<p>Venta de equipo para ganadería: comederos, mezcladoras, trilladoras, picadoras, remolques, tanques móviles y otros.</p> <p>https://www.facebook.com/imdistribucioneshn/</p>
Fundidora del Norte S.A.	<p>Venta de maquinaria agrícola y motores a los ganaderos.</p> <p>https://fundidoradelnorte.com/ +504 2556-6679</p>

Fuente: Elaboración propia

4.7 Prestadores de servicios

A continuación se presentan los principales prestadores de servicios técnicos, empresariales y financieros de la región del Golfo de Fonseca.

4.7.1 Prestadores de servicios técnicos

Los ganaderos del Golfo de Fonseca aseveran que la asistencia técnica y capacitación en la zona ha sido ocasional y no permanente desde el año 1994, cuando se promulgó la Ley de Modernización Agrícola y se tercerizaron estos servicios. Igualmente, aseguran que no han tenido asistencia técnica puntual y oportuna en estos procesos. En la actualidad cuentan con apoyo de organizaciones y proyectos como DEIT Sur, INFOP, Zamorano, CATIE, SENASA/SAG, SENASA/DICTA.

Además, es importante establecer que en la actualidad gran parte de los servicios técnicos los brindan las casas comerciales de agroinsumos, que asisten a los ganaderos de acuerdo con los productos que venden y las necesidades de los productores. Entre estas destacan: REALVA, CADELGA, Calox, AGROPEC y Mallo, entre otras. Seguidamente, se presentan los principales actores vinculados con la temática de servicios técnicos, ya sea a nivel de rectores de políticas o implementadores.

Veterinarias

A nivel general, no se cuenta con veterinarias públicas; simplemente, asesoramiento esporádico por parte de algunos organismos del Estado como DICTA/SAG, cuyos técnicos brindan capacitaciones puntuales para evitar o combatir brotes de enfermedades. En la región del Golfo de Fonseca existe un convenio entre DICTA/SAG y el Programa DEIT Sur, en el cual este último financia técnicos y un veterinario para que DICTA/SAG pueda responder a las principales necesidades de los ganaderos de la región.

Aun así, hay muy pocas veterinarias comerciales alrededor del país, donde destacan las establecidas en universidades en las que el tema agropecuario forma parte de sus carreras (Escuela Agrícola Panamericana y Universidad Nacional de Agricultura (UNA), entre otras). Sin embargo, hay pocas clínicas especializadas en ganadería. Normalmente, se enfocan en razas menores, por lo que en áreas rurales se acude a veterinarios o ganaderos con experiencia para solucionar los problemas locales (Alvarado 2012).

Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)

El rol y apoyo gubernamental ha sido pasivo y reducido, lo cual puede explicarse por la disminución de recursos institucionales (financieros y de personal) en el marco de las políticas de ajuste. Por ejemplo, el presupuesto en el 2010 bajó 18% en comparación con el 2009. No obstante, a través del Plan de Desarrollo de la Ganadería, la SAG propició el establecimiento de las Cadenas de Carne y Leche, con el fin de promover la competitividad del rubro en términos de financiamiento, sanidad agropecuaria, fomento de la calidad y regulación del comercio exterior. Adicionalmente, la SAG interactúa con la cadena láctea a través de sus diferentes programas, servicios y proyectos a nivel nacional, entre ellos PRONAGRO, SENASA y DICTA (PYMERURAL-SAG/PRONAGRO, 2010). Además, en la región del Golfo de Fonseca resalta la existencia de una oficina regional, donde hay muy poco capital humano y físico para atender las necesidades del sector ganadero.

SENASA/SAG

El Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA) es la instancia responsable de aplicar normas, procedimientos y reglamentos fitozoosanitarios a la oferta de productos agroalimentarios, lo que incluye la inspección y certificación de los productos relevantes para garantizar la sanidad, calidad e inocuidad de los alimentos, a fin de lograr un mayor acceso a los mercados nacionales e internacionales.

Para el logro de sus responsabilidades, SENASA ejecuta sus acciones mediante los componentes de mejoramiento sostenido en la sanidad e inocuidad de los alimentos, fortalecimiento de los laboratorios y negociaciones comerciales. También, lleva un registro de todos los CREL de la región. Sin embargo, aún es necesario identificar el total de plantas procesadoras artesanales. Además, contabiliza cuáles cuentan con certificado de exportación y realiza inspecciones para verificar la inocuidad de los productos. En la región, realiza monitoreos para la detección de enfermedades, especialmente de brucelosis y tuberculosis en las fincas.

CAHLE

La Cámara Hondureña de la Leche (CAHLE) tiene como misión:

“Fomentar el desarrollo y sostenibilidad del rubro de la leche, promoviendo su expansión y competitividad; a través del fortalecimiento de las mejores prácticas productivas de los miembros asociados, de la gestión de iniciativas de desarrollo que genere la eficiente producción, transformación de la leche y sus derivados y la consolidación del gremio que vele y proteja los intereses, las necesidades y resuelva los problemas de sus miembros para brindar una mejor calidad de los productos ofertados a la población” (CAHLE, 2022).

En la región ha apoyado con capacitaciones al CREL.

FENAGH

La Federación Nacional de Agricultores y Ganaderos de Honduras (FENAGH) aglutina a todas las organizaciones de agricultores y ganaderos del país para brindarles soporte y desarrollar acciones de incidencia política y gestión en pro del sector.

FEGASURH

La Federación de Ganaderos y Agricultores del Sur de Honduras (FEGASURH) fue creada el 16 de marzo de 2018 y obtuvo su personería jurídica el 18 de diciembre de 2019. Actualmente, como organización de segundo piso, conglomerada 21 organizaciones de primer nivel (19 asociaciones y 2 cajas rurales) pertenecientes a los departamentos de Valle y Choluteca, las cuales reúnen un aproximado de 800 ganaderos y agricultores. No obstante, a la fecha se pudo constatar que, del total de afiliados, 666 son ganaderos (DEIT Sur 2020).

Cabe mencionar que la FEGASURH se encuentra en proceso de búsqueda, conformación y afiliación de nuevas asociaciones, por lo cual existen nuevos grupos del sur del departamento de La Paz que están realizando las gestiones para la afiliación, al igual que grupos de los departamentos de Valle y Choluteca. Aunque la FEGASURH tiene en marcha un proceso de fortalecimiento, apoya a los productores para canalizar asistencia técnica de proyectos, gestionar créditos ante la banca y la obtención de iniciativas de procesamiento y mercadeo de productos.

Programa DEIT Sur

El Programa Desarrollo Económico Inclusivo Territorial Sur (DEIT Sur) forma parte de la Estrategia 2018-2021 de la Cooperación Suiza para fomentar el desarrollo sostenible e inclusivo en América Central. En esta etapa, el programa tiene una duración que ha comprendido desde junio de 2018 hasta mayo de 2020. El objetivo es contribuir a que las familias vulnerables y excluidas de la cadena de valor de ecoturismo costero, marañón y ganadería de la Región 13 del Golfo de Fonseca tengan ingreso y empleo sostenible a partir del goce de sus derechos económicos, sociales, culturales y reducción del impacto al ambiente.

El programa DEIT Sur es co-ejecutado por las organizaciones Ayuda en Acción y TechnoServe. Adicionalmente, en la cadena de ganadería se encuentra implementando acciones de fortalecimiento de FEGASURH (pago de instalaciones, técnicos y estudios), además de fortalecer a la DICTA/SAG regional al pagar técnicos de campo y un veterinario, y establecer alrededor de 20 fincas modelos en la región. De igual manera, está facilitando la elaboración de planes de negocios para las plantas procesadoras artesanales que fueron construidas por el Proyecto EmprendeSur que serán administradas por asociaciones afiliadas a la federación. En el proceso de asistencia técnica destaca la formación de un grupo de promotores rurales, con el programa Pro Joven, que son capacitados y asisten a los productores de sus comunidades.

TechnoServe

Es una organización sin fines de lucro que opera en sectores pobres de países en desarrollo. En el sector lácteo, asiste a productores para mejorar su productividad y la calidad de leche. Además, ayuda a procesadores a modernizar sus plantas para alcanzar mercados de alto valor. Asimismo, ha introducido el sistema de hidroforraje (producción de forraje verde hidropónico). Entre las ventajas de este sistema se pueden citar que no requiere grandes extensiones de tierras ni mucha agua, germina semillas de gramíneas (maíz, arroz, cebada, trigo y sorgo), así como de leguminosas (alfalfa y soya) y crece bajo condiciones ambientales controladas, en ausencia de suelo (PYMERURAL-SAG/PRONAGRO 2010).

Ayuda en Acción

Es una organización sin fines de lucro apartidista y aconfesional que lucha contra la pobreza y la desigualdad e impulsa la dignidad y la solidaridad para la construcción de un mundo justo. Trabaja desde 1981 en 20 países de América Latina, Asia, África y Europa, incluidos España y Portugal. En la región del Golfo de Fonseca brinda asistencia técnica a los grupos ganaderos, sobre todo a los que se encuentran en las zonas más remotas, ya que es necesario fortalecerlos y organizarlos para que puedan formar parte de la FEGASURH.

HEIFER International

Heifer Honduras apoya proyectos que puedan generar alimentos y recursos económicos, y así ayudar a pequeños productores a diversificar sus fincas y motivarlos a producir leche y procesar sus derivados para su propio consumo. A su vez, espera que estos proyectos generen una cantidad extra de productos, los cuales se pueden comercializar localmente. También provee ayuda y asistencia técnica para mejorar la producción, procesar y transformar productos, obtener licencias de operación y permisos sanitarios de las plantas procesadoras, crear marcas, obtener códigos de barra y comercializar (PYMERURAL-SAG/PRONAGRO 2010).

EmprendeSur

El Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur) fue un programa de desarrollo que tenía como objetivo contribuir a incrementar las oportunidades de ingresos, empleo y seguridad alimentaria de los pequeños productores a través de su incorporación a cadenas de valor. Para esto se fortalecieron las capacidades en lo social, técnico, productivo y de gestión, y en la región del Golfo de Fonseca se apoyó en la construcción y compra de equipo para habilitar cinco plantas procesadoras artesanales de leche.

Proyecto Leche

Este proyecto fue financiado por Kerry Group en coordinación con el PMA y apoyó a asociaciones como la AGAAPES en procesos de capacitación, asistencia técnica, infraestructura productiva (riegos), equipos de ordeño y construcción de un CREL.

4.7.2 Prestadores de servicios financieros

La ganadería es considerada una actividad de alto riesgo crediticio. Por ende, la mayoría de los ganaderos de la región del Golfo de Fonseca manifiestan que no existen lineamientos claros del Estado ni mecanismos financieros que puedan ayudarlos a ser sujetos de crédito ante la banca formal. No obstante, en los últimos años han existido incentivos a través del Programa Nacional de Reproducción Bovina en Honduras, especialmente para los pequeños ganaderos, donde se proporcionan animales para pie de cría a intereses de 8% anual. Sin embargo, los ganaderos de la región aseguran que la falta de acceso al crédito es una de las mayores limitaciones del sector.

De esta forma, en la región del Golfo de Fonseca los créditos para los ganaderos pueden clasificarse en dos tipos de acuerdo con el proveedor.

1. Créditos para insumos por parte de las casas comerciales

Estos créditos son brindados por las casas comerciales o agroveterinarias de la zona, que facilitan préstamos en productos para mantener o mejorar la producción, los cuales –por lo general– son productos veterinarios, concentrados, fertilizantes, equipos u otros. Posiblemente, este sea el tipo de crédito más frecuente en la zona. También se pudo comprobar que en la región las siguientes casas comerciales son las que más facilitan créditos: AGROPEC y Mallo Honduras. Esta última se especializa en la venta de insumos para mejorar la producción, como por ejemplo probióticos para ensilajes. Los créditos se canalizan directamente o mediante sus distribuidores locales, para lo cual los productores deben firmar un pagaré y aseguran que los préstamos no conllevan el pago de intereses.

Cabe mencionar que también unas casas comerciales canalizaban préstamos del Agrocrédito 8.7% de BANHPROVI. Tal es el caso de AGROCAL, que durante el 2020 ofrecía la canalización de préstamos de dicho programa si se compraba equipo de ordeño.

2. Préstamos para capital de trabajo por parte del sector financiero formal e informal

Según el sector bancario³, la ganadería es un rubro considerado de alto riesgo. Sumado a esto, los ganaderos aseguran que la mayoría se encuentra en la central de riesgo, ya sea por servir de aval o por préstamos anteriores. Por otra parte, comentan que no logran acceder a los préstamos que el Gobierno pone a disposición de los pequeños o medianos, porque los requisitos son demasiados y casi nunca los cumplen. Además, las propiedades no siempre tienen la documentación requerida. Por ende, no son sujetos de préstamos a más bajos intereses.

³ Ing. Marlon Dubón, Gerente de Negocios de Banpaís, Siguatepeque, Comayagua.

Es así que –a nivel general– los ganaderos optan por préstamos con el sector informal, como prestamistas independientes, quienes cobran altas tasas de interés que oscilan alrededor de 5% mensual. No obstante, la mayor parte de los productores entrevistados comentaron que cuentan con préstamos de entidades como BANRURAL, Banco de Occidente y cooperativas donde las tasas de interés oscilan entre 10% y 36% anual.

Es importante mencionar que los productores asociados alrededor del CREL “La Patagonia” o en las diferentes asociaciones de ganaderos reconocidas y afiliadas a la FEGASURH tienen mayor apertura a préstamos en las diferentes entidades crediticias.

Por otra parte, a continuación se muestran las principales instituciones financieras formales e informales con presencia en la región del Golfo de Fonseca.

1. **BANRURAL:** Ha facilitado préstamos individuales a productores miembros de la AGAAPES y otras asociaciones con una tasa de interés que va desde 10% a 28% anual por un período de 5 años, así como préstamos individuales a productores miembros del CREL “La Patagonia” con una tasa de interés que va desde 10% a 24% anual por un período de 5 años.
2. **Banco de Occidente:** Ha brindado préstamos individuales a productores miembros de la AGAAPES y otras asociaciones con una tasa de interés que va desde 10% a 24% anual por un período de 5 años e igualmente préstamos individuales a productores miembros del CREL “La Patagonia” con una tasa de interés que va desde 10% a 18% anual por un período de 4 a 6 años.
3. **Banco Atlántida:** Ha otorgado préstamos individuales a productores miembros del CREL “La Patagonia” con intereses que van desde 10% a 24% anual.
4. **Banco Hondureño de la Producción y la Vivienda (BANHPROVI):** Ha proporcionado préstamos a los socios del CREL “La Patagonia” con una tasa de interés de 7,25% a través del programa FIRSA.
5. **Cooperativa de Ahorro y Crédito Fraternidad Pespirense Ltda.:** Ha contribuido con préstamos individuales y también a la AGAAPES como asociación, para fortalecer el proceso productivo de las personas socias de la organización.
6. **Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC):** De la misma manera, a nivel comunitario existen este tipo de instancias que realizan préstamo de dinero a los productores a intereses que alcanzan hasta 36% por año.
7. **Prestamistas:** Algunos ganaderos recurren a los prestamistas, quienes regularmente cobran los intereses más altos en el sector que por lo general, es de 5% mensual. Incluso se dan casos donde cobran hasta 10% mensual.

4.7.3 Prestadores de servicios empresariales

CDE MIPYME

Los Centros de Desarrollo Rural para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CDE MIPYME) son organizaciones que responden a una alianza público-privada y académica en la cual convergen 178 organizaciones, como universidades, gremios empresariales, asociaciones de productores, actores locales y cooperantes que –en alianza con el Gobierno de la República de Honduras– unen esfuerzos para crear oportunidades para las familias hondureñas y contribuir al crecimiento económico en los territorios.

La CDE MIPYME de la región del Golfo de Fonseca brinda servicios para el desarrollo empresarial local de las MIPYMES a través de asistencias técnicas especializadas en formación de recurso humano, formalización de negocios, desarrollo de estrategias empresariales para el crecimiento en ventas y generación de empleos, vinculaciones a nuevos mercados y diferentes actores interesados en su idea de negocio, acceso a créditos financieros y fortalecimiento en marketing y ventas (CDE MIPYME 2020).

INFOP

El Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) cuenta con cinco divisiones y tres oficinas regionales localizadas en los principales polos de desarrollo del país: San Pedro Sula, en el departamento de Cortés, La Ceiba en el departamento de Atlántida y San Lorenzo en el departamento de Valle. En relación con la ganadería, brinda cursos básicos para administración, dirección y control de MIPYMES, administración financiera, elaboración y evaluación de proyectos y manejo de sistemas productivos, entre otros. Por lo tanto, puede ser un socio clave para fortalecer las capacidades de los productores de la región del Golfo de Fonseca.

FUNDER

Es una organización privada, sin fines de lucro, que impulsa procesos participativos de desarrollo empresarial mediante servicios de capacitación y asistencia técnica de organización, producción, procesamiento, comercialización, financiamiento y fortalecimiento de cajas rurales, microempresas e iniciativas de agronegocios, con pequeños y medianos productores.

Está formada por autoridades de gobierno, representantes de la sociedad civil (organizaciones sociales rurales) y miembros de la cooperación internacional, concertados en el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias más vulnerables del sector rural.

4.8 Investigación y desarrollo

Los servicios de investigación y desarrollo funcionan para todos los eslabones de la cadena de valor de ganadería de la región.

Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO)

A través de la creación de la Política de Estado para el Sector Agroalimentario 2004-2021, fue constituido el Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO) para articular y coordinar entre el sector público y privado y la cooperación internacional el desarrollo de la competitividad de los distintos eslabones y actores de las Cadenas Agroalimentarias priorizadas a nivel nacional.

Por lo tanto, el PRONAGRO es la dependencia de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) responsable de organizar actores público-privados: productores, procesadores, comercializadores, proveedores de servicio de apoyo y marco regulatorio en cadenas agroalimentarias y de valor (PRONAGRO 2020).

Universidad Nacional de Agricultura (UNA)

Su misión es contribuir al desarrollo científico, tecnológico y socioeconómico de la sociedad hondureña con énfasis en el sector rural, mediante la formación y perfeccionamiento de profesionales de las ciencias agropecuarias y afines, capaces de aportar al crecimiento y desarrollo sustentable de Honduras, por medio de tecnologías basadas en aprender haciendo.

Esta universidad cuenta con un departamento académico de producción animal, el cual es una dependencia de la Vicerrectoría Académica, en la que se da respuesta a la formación integral de jóvenes estudiantes en la ciencia animal. En el desarrollo de las actividades se propicia un manejo sostenible de los recursos naturales, a través del uso de tecnologías apropiadas, que buscan la autosuficiencia en la producción agrícola-pecuaria y fortalecer el reconocimiento de los valores humanos.

Es necesario destacar que la Universidad Nacional de Agricultura, de acuerdo con su iniciativa de extensión universitaria, ha implementado una metodología de capacitación y transferencia de tecnología denominada Escuelas de Campo (ECA), que se orientan al mejoramiento de las fincas desde la parte productiva, organizativa y de acceso a mercado.

Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano”

El Zamorano ofrece una amplia gama de cursos en el área pecuaria; por ejemplo, “Producción de Ganado en el Trópico”, que es impartido por los docentes de la Carrera de Ciencia y Producción Agropecuaria (CPA). Esta escuela aporta nuevos conocimientos a través de las investigaciones realizadas por estudiantes de cuarto año de la carrera de Ingeniería Agronómica.

En el pasado ha implementado proyectos para el sector ganadero que involucró productores y CREL, por lo cual tiene conocimiento de la situación del sector y sus necesidades. Podría ser un socio clave para obtener lineamientos de acción estratégicos.

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza)

El CATIE promueve estudios de investigación y desarrollo en áreas claves de interacciones ganadería y ambiente, especialmente ganadería - biodiversidad., deforestación asociada con ganadería y una integración de actividades de cultivos y ganadería especializada, para llenar los vacíos en el conocimiento, especialmente en el uso de combustibles fósiles y las consecuencias sociales de la transformación del sector ganadero y la degradación de los recursos naturales.

Dicha institución también ha trabajado en Honduras en el desarrollo de proyectos relacionados con el establecimiento de Sistemas Agroforestales (SAF) y establecimiento de pasturas mejoradas. Igualmente, sería un aliado gerencial estratégico para desarrollar el sector en la región. Actualmente, se encuentra implementando fincas modelo en regiones de Choluteca y apoyando en otros estudios de la cadena de valor y clima de negocios en el marco del convenio con el Programa DEIT Sur.

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)

El CIAT es una organización que realiza investigación colaborativa para mejorar la productividad agrícola y el manejo de los recursos naturales en países tropicales y en vía de desarrollo. Su investigación se divide en tres: Agrobiodiversidad, América Latina y el Caribe, y Suelos Tropicales.

En Honduras, este centro cuenta con una oficina nacional, donde canaliza proyectos de investigación y ha desarrollado proyectos de introducción de pasturas mejoradas y establecimiento de Sistemas Agroforestales (SAF).

En la región, la cadena de valor se encuentra liderada por el comité de la “Cadena de Ganadería Sostenible de la Región del Golfo de Fonseca” (Cuadro 11), que incluye actores de todos los eslabones de los departamentos

de Valle y Choluteca, a excepción de las plantas procesadoras artesanales, las cuales no han mostrado interés de participar en este tipo de alianzas estratégicas. Además, no se cuenta con la participación activa del CREL “La Patagonia”, el cual es clave en el proceso de recolección y enlace con el sector industrial. Por lo tanto, debe realizarse un trabajo extenuante para integrar al eslabón transformador o procesador en la cadena.

Igualmente, es necesario continuar con el desarrollo de la cadena de valor de la región a través de la elaboración de un “Plan Estratégico y de Fortalecimiento Institucional”, que defina la visión, misión, objetivos y principales actividades de la cadena, además de los principales lineamientos para su fortalecimiento, ya que existe mucho margen de mejora para esta organización multinstitucional. Adicionalmente, no hay una junta directiva juramentada (presidente, vicepresidente, secretario, fiscal, tesorero, vocales) ni subcomités que ejecuten las áreas estratégicas o componentes del plan de acción.

Cuadro 11. Comité de la Cadena de Ganadería Sostenible de la Región del Golfo de Fonseca

N°	Nombre	Institución de la región	Cargo en su institución
1.	Juan Carlos Galeano	FEGASURH	Gerente
2.	Carlos Corrales	FEGASURH	Presidente
3.	Salomón Ordóñez	FEGASURH	Productor
4.	Omar Escalante	AGROPEC	Comercial
5.	Arturo Vásquez	SENASA	Coordinador Regional
6.	Elman Martínez	INAGAS	Comercial
7.	Luis Tercero	CADELGA	Comercial
8.	Cristóbal Villanueva	CATIE	Representante
9.	David Pineda	Luis Landa	Representante
10.	Juan Diego Sánchez	Mancomunidades	Representante
11.	Fredi Soriano	FEGASURH	Promotores Rurales
12.	Reina Patricia Méndez	DEIT-SUR	Coordinadora
13.	Osman Echeverría	DEIT-SUR	Gestor cadena de ganadería
14.	Ivanna Sierra	DEIT-SUR	Técnico cadena de ganadería
15.	Samuel Ventura	PRONAGRO	Secretario Técnico
16.	Mauricio Argeñal	DICTA	Coordinador Regional
17.	Ramón Galindo	DICTA	Técnico
18.	Ladys Mishael Rodríguez	DICTA	Médico Veterinario
19.	Mario Ruiz	BANHPROVI	Representante
20.	Ibo Ordóñez	Coop. Chorotega	Representante
21.	Carlos Andara	Oportunidades Rurales**	Representante

** Oportunidades Rurales sirve como enlace con los procesadores y comercializadores de lácteos, pero aún no participa activamente en actividades del comité

Fuente: Elaboración propia con datos del comité de cadena



05

**DINÁMICA DE LA
CADENA DE VALOR**

5.1 Gobernanza dentro de la cadena

El propósito de esta sección no es mostrar las interacciones entre todos los actores, que pueden identificarse en la sección 4 del presente documento. Básicamente, se desea discutir que en relación con la producción de leche, la estructura de la cadena muestra dos circuitos bien definidos por el nivel tecnológico de sus actores, los que –además– difieren en la forma de coordinación de actividades con los actores que los conforman.

Por un lado se encuentra el circuito formal, dominado por la planta procesadora industrial de LACTHOSA, que opera a mayor escala y bajo un riguroso esquema de gestión de calidad. Tradicionalmente, esta compañía ha estado vinculada a los supermercados nacionales y regionales, aunque también se encuentra fortalecida a nivel internacional. Según la teoría de gobernanza desarrollada por Gereffi *et al.* (2005), en este circuito se observa el tipo de gobernanza captiva, que se caracteriza por la marcada asimetría de poder y el grado de control que ejerce el actor dominante (la planta procesadora industrial) sobre sus proveedores (CREL “La Patagonia”). A fin de garantizar la calidad de los productos que ofrecen a sus compradores, estas plantas monitorean, a través de exámenes de laboratorio, las actividades de manejo de la leche que llevan a cabo sus proveedores y establecen –en muchos casos– acuerdos contractuales.

De acuerdo con dicha teoría, eso sucede porque –pese a la complejidad de la información requerida para mantener la transacción– esta es elevada (requerimientos de calidad, higiene e inocuidad) y al momento de comenzar la operación con los CREL, se tienen demasiados estándares por cumplir. Por lo tanto, inicialmente puede haber relaciones de desconfianza entre los productores y procesadores, lo que no facilita el establecimiento de acuerdos que mejoren la competitividad de la cadena. En este sentido, es necesario trabajar de forma muy concreta en temas de calidad, higiene e inocuidad con todo el eslabón primario, lo que permitiría facilitar el acceso al circuito industrial.

Por otra parte está el circuito artesanal, conformado por plantas procesadoras artesanales más regionales, cuyas actividades no exigen demasiada calidad. Se enfocan en que la leche no se encuentre adulterada con agua y no hay demasiada preocupación por la acidez, lo cual debe corregirse, ya que –si se desea ser más eficiente e ir penetrando en nuevos mercados– es necesario que todos los actores trabajen en la calidad del producto y la forma de diferenciarlo en los nichos de mercado. De acuerdo con Gereffi *et al.* (2001), en este circuito existe una gobernanza de mercado, en la cual el intercambio de información es muy reducido y las transacciones entre los actores son gobernadas por el precio y con poca colaboración.

Así, contrario a las relaciones captivas que dominan el circuito industrial, en el artesanal normalmente no se emiten acuerdos contractuales entre las partes. Esto ocurre debido a que las transacciones son fácilmente reguladas, las especificaciones del producto (en este caso, los productos lácteos artesanales) son relativamente simples y los proveedores tienen la capacidad de producirlo sin mayor soporte de los compradores. Esto facilita a los actores cambiar fácilmente a sus compradores o proveedores. De esta manera, un productor no está atado a un procesador artesanal y viceversa.

A pesar de que la industria láctea en Honduras representa una fuente de ingresos y bienestar para un buen porcentaje de la población rural, está –en general– débilmente organizada. Concretamente, a nivel del circuito informal es una cadena con articulaciones frágiles y de incipiente funcionamiento. La coordinación de acciones es escasa y el flujo de información relevante y confiable para la toma de decisiones es limitado (PYMERURAL-SAG/PRONAGRO 2010).

En cuanto a las mejores condiciones de los factores de competitividad de las empresas, estas no son suficientes para que la cadena en conjunto sea competitiva; pues, dado que la cadena es una relación entre actores, la eficiencia en dicha relación está dada por la magnitud de los costos de transacción. Lamentablemente, en muchos casos son elevados y hacen poco competitiva a la cadena, por lo que algunos actores deciden aislarse de ella y actuar en forma independiente (Pomareda y Arias 2007). Esta situación se evidencia con las plantas procesadoras artesanales en la región del Golfo de Fonseca.

De esta forma, es fundamental mejorar la interacción entre ambos eslabones (producción y procesamiento), ya que deberían institucionalizarse aspectos de calidad (no adulterar la leche con agua) e incrementar la higiene e inocuidad, lo que permitiría acceder a mayores y constantes precios, por parte del lado del productor y a ser más eficiente en la transformación del producto, por parte del procesador. Para esto se debe desarrollar el intercambio de información entre ambos grupos de actores, porque reduce los costos de transacción y los intercambios son mucho más equitativos. En esta fase, el apoyo de facilitadores provenientes del gobierno y la cooperación resulta clave, por lo cual es muy importante su participación en el comité de cadena. Pero tiene que quedar claro que son solo facilitadores, no actores de la cadena, por lo cual el comité debe ser proactivo y estar integrado –cada vez más– por actores locales que participen en todas las transacciones.

En este sentido, el acuerdo marco de competitividad debe estar suscrito por la mayor cantidad de actores posibles de la cadena, no tanto facilitadores. A través de PRONAGRO/SAG, el gobierno tiene que desempeñar un papel basado en la orientación, fortalecimiento inicial y facilitación transitoria, mientras se desarrolla el empoderamiento de los actores. Sin embargo, no debe perpetuarse como benefactor de la cadena. Uno de sus grandes papeles es mantener la gobernabilidad y garantizar los compromisos adquiridos por los actores ante cualquier eventualidad, como la inestabilidad de los mercados, lo que puede ocasionar que ciertos actores traten de especular y realizar compras más baratas o ventas más caras.

De esta forma, de acuerdo con Pomareda y Arias (2007), algunos indicadores que podrían implementarse en el futuro para evaluar la gobernabilidad de la cadena son los siguientes:

1. Número de empresas que se incorporan en cada segmento bajo las normas establecidas en el acuerdo de competitividad.
2. Número de acuerdos o cláusulas que se añaden en los acuerdos y le dan más cohesión a la cadena.
3. Costos de transacción en las relaciones entre los segmentos, reflejadas en la disminución del tiempo que debe dedicar cada grupo de actores para lograr acuerdos.

La estimación y seguimiento de estos indicadores debe estar a cargo del comité de la cadena y de su secretaría técnica. Por lo tanto, estas actividades tienen que integrarse en su plan de acción y fortalecimiento.



06

**ENTORNO
HABILITADOR
DE LA CADENA DE VALOR**

A continuación se exponen los principales componentes del marco regulatorio aplicable al sector ganadero del país.

1. Decreto N° 91-1969: Ley para la Elaboración y Comercialización de los Alimentos Concentrados para Uso Animal.
2. Decreto N° 65-1991, modificado por la Norma N° 191-1991: Código de Salud.
3. Decreto N° 31-92 Ley para la Modernización y el Desarrollo del Sector Agrícola. Capítulo II – Comercialización.
4. Decreto N° 222-92. Aprueba el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).
5. Decreto N° 59-93. Restablece el Libre Comercio entre Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.
6. Decreto N° 104-1993: Ley General del Ambiente.
7. Decreto N° 12-2000: Ley para el Desarrollo Rural Sostenible.
8. Decreto N° 157-94, modificado por el Decreto 344-2005: Ley Fitozoosanitaria.
9. Decreto N° 16-2006: Ley de Implementación del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos.
10. Decreto N° 41-1989, modificado por el Decreto 24-2008: Ley de Protección al Consumidor.
11. Acuerdo N° 264-89. Reglamento de la Ley de Protección al Consumidor.
12. Acuerdo N° 0105-93. Reglamento de Comercialización de Productos Agrícolas.
13. Acuerdo N° 0151-94. Reactiva la Comisión Nacional de la Leche.
14. Acuerdo N° 0094: Reglamento General de Salud Ambiental.
15. Acuerdo N° 002-95. Plan Agrícola para el Desarrollo del Campo 1995-1998 (PROAGRO).
16. Acuerdo N° 1735-1997: Reglamento de Control y Erradicación de Brucelosis y Tuberculosis Bovina.
17. Acuerdo N° 1618-1997, modificado por el Acuerdo N° 1465-1998: Reglamento de Cuarentena Agropecuaria.
18. Acuerdo N° 588-2001: Reglamento General del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA).

19. Acuerdo N° 656-2001: Reglamento para la Inspección y Certificación Sanitaria de la Leche y los Productos Lácteos.
20. Acuerdo N° 15-2009: Reglamento de la Ley de Protección al Consumidor.
21. Acuerdo N° 024-2009: Disposición para la Importación y Comercialización de Productos Lácteos.

Igualmente, de acuerdo con PYMERURAL-SAG/PRONAGRO (2010), existe la normativa internacional vinculada al sector ganadero en Honduras.

1. NHN-ISO/TS 22004:2005 Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos — Orientación para la aplicación de la Norma ISO 22000:2005.
2. NHN-ISO 22000:2005 Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos — Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria.
3. NHN-ISO 22005:2007 Trazabilidad de la cadena alimentaria — Principios generales y requisitos fundamentales para el diseño y la implementación del sistema.
4. CAC/RCP 57–2004 Código de Prácticas de Higiene para la Leche y los Productos Lácteos.
5. CODEX STAN 1-1985, Rev. 1-1991 Norma General para el Etiquetado de los Alimentos Preenvasados.
6. CODEX STAN 206-1999 Norma General del Codex para el Uso de Términos Lecheros.
7. RTCA 67.01.31:06. Reglamento Técnico Centroamericano. Alimentos Procesados. Procedimiento para Otorgar el Registro Sanitario y la Inscripción Sanitaria.
8. RTCA 67.04.50:07. Reglamento Técnico Centroamericano. Alimentos Procesados. Criterios Microbiológicos.
9. RTCA 67.04.50:08. Reglamento Técnico Centroamericano. Criterios Microbiológicos para la Inocuidad de Alimentos.



07

**PRINCIPALES
PROBLEMAS
DE LA CADENA DE VALOR**

7.1 Problemas generales

Durante la presente investigación, se realizaron consultas a actores clave del sector ganadero de la región del Golfo de Fonseca (GdF): FEGASURH, asociaciones de productores, CREL” La Patagonia”, PRONAGRO, SENASA, DEIT Sur, CDE MIPYME GdF y Banca, entre otros, los cuales expusieron los principales problemas locales del sector ganadero.

No obstante, resaltaron que todo está vinculado con dos tipos de factores: en primer lugar, los internos relacionados con los procesos de la finca: baja producción de leche, falta de acceso a insumos como alimentos y agua (sobre todo en época de verano) y el bajo nivel tecnológico de las fincas. En segundo lugar, están los factores externos a la finca: bajos precios y por consiguiente, baja rentabilidad, falta de acceso a créditos (no hay productos financieros para los pequeños y medianos productores) y falta de modelos de negocios asociativos que permitan a los productores acceder a mercados del circuito industrial (LACTHOSA) y gestionar sus propias plantas procesadoras de leche y carne.

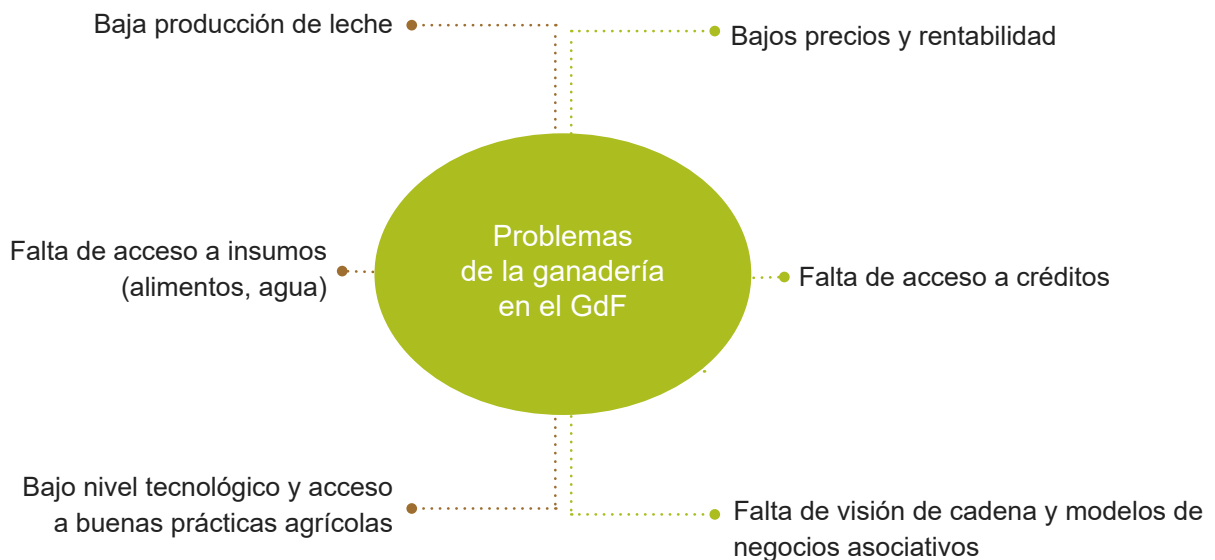


Figura 11. Principales problemas de la ganadería en la Región 13 del Golfo de Fonseca, Honduras

Fuente: Elaboración propia con base en información de actores clave

7.1.1 Circulo vicioso entre baja producción, acceso a insumos y nivel tecnológico

En general, la producción promedio por vaca en la región es muy baja (2-3 litros/día). Esta situación se intensifica durante la época de verano (6 meses, normalmente desde noviembre a abril de cada año), sobre todo durante el mes de marzo y parte de abril, tiempo durante el cual la temperatura es excesivamente alta y causa un mayor estrés al ganado.

Sumado a lo expuesto, durante el verano existe poco acceso al agua para el ganado, por lo que los pequeños productores deben movilizar su ganado entre 3-4 km por día para poder abastecerlo de agua.

Además, hay mayor escasez de alimentos; por ejemplo, los pastos se secan y es necesario sembrar granos para ensilaje u otra forma de almacenamiento que permita satisfacer la demanda de alimento durante todo el verano.

Sin embargo, la gestión en general, siembra y fertilización, debe realizarse durante la época de invierno (primeros meses), para poder preparar y tener listo el ensilaje durante el verano y así no tener mayores problemas que afecten al ganado y el rendimiento de la producción.

Como se mencionó, la producción promedio de la región es muy baja y junto con los problemas de alta temperatura, acceso al agua y alimentos, hay muy poca especialización en el sistema productivo regional, lo que se caracteriza por un bajo nivel tecnológico y una baja productividad, lo cual se constituye como una ganadería extensiva poco sostenible, en la que no se cuenta con una cultura sobre un adecuado manejo del área o finca.

En general, no se tiene una adecuada rotación de potreros, predominan las pasturas tradicionales no mejoradas y prácticamente no se han establecido de forma metódica Sistemas Agroforestales (SAF). Además, a nivel sanitario, muchos productores siguen ordeñando sin galeras, en medio del lodo, limpiando la ubre con la cola de la vaca o hasta mojando sus dedos con la leche de la cubeta para facilitar el ordeño manual. Por lo tanto, sería clave incrementar el conocimiento de buenas prácticas agrícolas y de higiene a través de Escuelas de Campo (ECA) y fincas modelo, a fin de desarrollar y multiplicar el conocimiento.

En adición a los problemas anteriores, las procesadoras artesanales de la región del Golfo de Fonseca, de forma arbitraria y automática, bajan el precio de la leche durante los meses de invierno, lo que instintivamente disminuye la liquidez y poder adquisitivo de los productores, sobre todo en relación con el acceso de insumos y preparación de ensilajes que garanticen la alimentación y producción durante la época de verano.

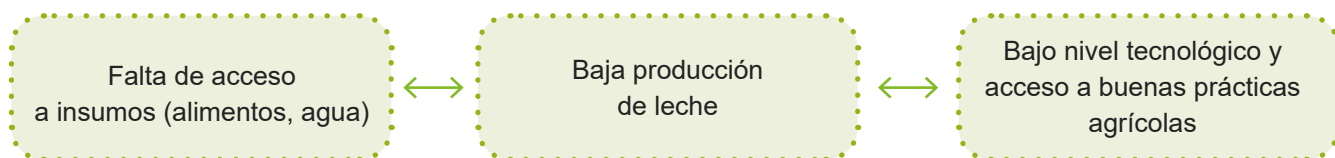


Figura 12. Circulo vicioso entre baja producción, acceso a insumos y nivel tecnológico
Fuente: Elaboración propia con base en información de actores clave

Debido a dichos problemas, en la actualidad los pequeños productores solamente poseen tres opciones: a) dejar de ordeñar y que toda la leche sea para los terneros, b) usar la leche para autoconsumo y c) comprar insumos, como concentrado (2-3 lb/cabeza/día), lo que incrementa los costos, pero baja las ganancias.

En este sentido, es necesario promover el diseño de estrategias de captación, almacenamiento y distribución de agua, incluyendo acciones como construcción de reservorios en zonas estratégicas, preparar sistemas de cosecha de agua y equipo para su distribución.

En cuanto al alimento para el ganado en época de verano, es necesario continuar tecnificándose y buscar las mejores prácticas de acuerdo con las características de la región. Por consiguiente, los productores deberían tener el conocimiento y fondos para acceder a siembra de granos, como sorgo, para posteriormente preparar ensilajes. No obstante, para eso se necesita preparar estrategias de capacitación y acceso a créditos.

7.1.2 Falta de acceso a créditos

De acuerdo con los entrevistados, incluyendo actores del eslabón de producción primaria y los que brindan servicios empresariales, –además del análisis de la información bancaria existente– fue posible inferir que la falta de acceso a créditos por parte de los pequeños y medianos ganaderos de la región es una constante que no parece tener solución en el corto plazo.

Para lo tanto, al analizar el mecanismo financiero de segundo piso administrado por el Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI), nombrado “Línea de Crédito Revolvente Agrocrédito Acelerado 8.7%”, con fondos del Fideicomiso del Banco Central de Honduras (FIBCH), se puede identificar que desde BANHPROVI el mecanismo es sólido en cuanto a la tasa de interés, montos y períodos de gracia.

Sin embargo, el mecanismo presenta cuellos de botella muy graves, ya que a través de “condiciones especiales” permite a las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) hacer uso de sus políticas internas para decidir qué monto mínimo es apropiado. Normalmente, en el sector ganadero solamente aprueban montos mayores a L. 300 000.00, cuando –de acuerdo con FEGASURH– los productores necesitan montos entre L. 50 000.00 y 150 000.00. No obstante, las IFI indican que aprobar montos inferiores a L. 300 000.00 no cubre sus costos administrativos.

Otro cuello de botella es referente a las garantías que solicitan, ya que –a pesar de que BANHPROVI cuenta con un fondo de garantía– las IFI tienen la potestad, debido a las “condiciones especiales”, de solicitar garantías hipotecarias de 100%, lo que es un gran problema, porque muchos productores no cuentan con tenencia de la tierra o no poseen la documentación apropiada. Sumado a esto, las IFI no brindan préstamos equivalentes al valor de la garantía, solamente 60-70% del valor adjudicado a la garantía.

En conclusión, hay suficientes fondos a través de instituciones de segundo grado, como BANHPROVI, pero al establecer aspectos como “condiciones especiales” o permitir que las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) se basen en sus políticas internas para desarrollar productos financieros para los productores, se gestionan productos que no están al alcance de los pequeños y medianos productores, ya que los montos que las IFI aprueban son altos y no adaptados a la realidad o necesidad del pequeño productor. Además, la solicitud de garantías hipotecarias afecta el proceso de aprobación (Figura 13).



Figura 13. Proceso y cuellos de botella para el acceso a créditos

Fuente: Elaboración propia

En relación con esto, se recomienda a los organismos de cooperación trabajar directamente con las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) para gestionar productos financieros al alcance de los pequeños y medianos productores. Para eso es necesario estudiar los montos que necesitan los productores, las garantías con que cuentan, revisar los costos administrativos de las IFI, apalancar fondos para reducir dichos costos y además, analizar las tasas de interés que proporciona cada línea de crédito, ya sea de segundo grado o de fondos propios de cada IFI. Esto permitiría diseñar un producto financiero adecuado a los ganaderos de la región.

De acuerdo con el CDE (2020), las IFI afirman que la ganadería es un rubro con alto potencial, pero también muy riesgoso; por lo cual, al diseñar nuevos productos financieros deberían tomarse en consideración las características específicas del rubro: ciclo productivo, estaciones del año y requisitos diferenciados, entre otros. También se debe considerar la necesidad de integrar a los responsables de los departamentos de crédito en el proceso de diseño de este tipo de productos financieros, lo que facilitaría la toma de decisiones a favor de las partes involucradas.

Adicionalmente, según el CDE (2020), existen otros cuellos de botella intrínsecos al proceso de producción y su gestión, ya que –aun a la fecha– hace falta mayor organización, acompañamiento y asesoría financiera y empresarial, así como planes de producción adecuados. Todo esto permitiría a los actores del sector ser más competitivos, diversificar sus productos, adaptarse a las nuevas tendencias que exige el mercado y acceder a mejores créditos.

En la región del Golfo de Fonseca, algunas IFI han realizado esfuerzos para responder a los productores, adaptado sus productos financieros para atender la demanda de financiamiento y otorgado préstamos para inversiones en ganado de engorde, de leche, doble propósito, pie de cría. Actualmente, los créditos que obtienen los productores oscilan entre los US\$25,000 con plazos de un año para ganado de engorde, intereses al 7,25% con garantías de las Sociedades de Garantías de Confianza y Complementarias, pagos semestrales de abono a capital con pago de intereses mensuales y en algunos casos, garantías hipotecarias con plazos a 10 años con un período de gracia de 2 años (CDE 2020).

7.1.3 Falta de visión de cadena y modelos de negocios asociativos

A nivel general, hace falta una visión de cadena de valor entre los actores del sector ganadero de la región del Golfo de Fonseca. Básicamente, se reconoce que los actores del sector primario de producción, junto con representantes del Estado, como PRONAGRO/SAG y algunos proveedores de insumos o servicios, están realizando acciones orientadas a consolidar una cadena de valor. Sin embargo, no hay representatividad de los eslabones de transformación y comercialización, ya que no existe ninguna participación de las más de 30 plantas procesadoras artesanales. Además, la participación del único CREL de la zona es pasiva.

En relación con las plantas procesadoras artesanales, se tiene la inferencia de que hay temor a laborar con todo el sector organizado, porque no conocen los beneficios de trabajar como una verdadera cadena de valor (obtener leche de mayor calidad, diversificar la producción, acceder a nuevos mercados y préstamos, obtener apoyo de proyectos o cooperación, entre otros). Las plantas procesadoras consideran que –al integrarse a la cadena– tendrán que negociar mejores precios para los productores y se verán forzadas a adquirir compromisos.

Con respecto al CREL “La Patagonia”, sí ha participado, pero de forma no muy activa. Se cree que no hay mucho interés, porque ya se encuentra vinculado al circuito agroindustrial de LACTHOSA, que paga mejor la leche. No

obstante, si estuviera en la cadena, podría tener la opción de diversificar sus productos, mejorar procesos de trazabilidad, obtener el apoyo de proyectos, acceder a créditos y mejorar la comercialización, entre otros aspectos. Igualmente, algunos productores muestran renuencia a organizarse o que su asociación forme parte de la federación regional. Esto se debe a que desean beneficios inmediatos y directos como asociados. Asimismo, consideran que la participación de la cadena representa pérdida de tiempo. Sumado a esto, es necesario incluir mayor representación de los proveedores de insumos y servicios.

Por lo tanto, es clave darle seguimiento al plan de acción del comité de cadena y al acuerdo regional de competitividad, aunque dicho acuerdo no involucra al sector procesador artesanal ni industrial. Esto representa un riesgo al momento de pretender desarrollar la ventaja competitiva del sector ganadero regional, por lo que se debe buscar la integración de todos los actores de los eslabones, sobre todo los que ejerzan mayor poder o beligerancia en el sector.

Igualmente, debe crearse un plan de fortalecimiento del comité de cadena, existir liderazgo para incluir activamente al sector de recolección, acopio y transformación, y exponerse con claridad los beneficios de estar integrados como un bloque que conlleve los productos a diferentes mercados especiales. Cabe mencionar que dentro del comité de cadena no se diferencia una junta directiva con asignaciones puntuales, lo que permite trabajar por comités y en diferentes aspectos de gestión de conocimiento, fortalecimiento técnico e institucional y promoción de actividades, entre otros aspectos.

Sumado a eso, no se cuenta con un modelo de negocio asociativo bien definido que exponga el negocio, los productos, actores, problemas y hoja de ruta a seguir. Debe trabajarse para que los productores puedan hacer uso de registros de ingresos y costos, lo que ayudará a conocer su rentabilidad y lo que sucede al bajar la producción o incrementarla cuando se diversifica la dieta del hato a través de ensilajes o concentrados, entre otros.

7.1.4 Bajos precios, rentabilidad y acceso a mercados industriales

En general, los pequeños y medianos productores de la región del Golfo de Fonseca que no se encuentran asociados al CREL “La Patagonia”, cuya membresía es de 18 ganaderos, reciben precios muy bajos por botella o litro de leche, ya que los intermediarios locales o plantas procesadoras artesanales pagan precios inferiores a los CREL y LACTHOSA. Además, en la época de invierno pagan precios mucho más bajos debido a la sobreproducción de leche regional, aspectos que afectan la rentabilidad de los sistemas productivos.

En relación con esto, la FEGASURH y el Proyecto DEIT Sur están trabajando en la activación de cinco plantas artesanales que fueron construidas por el Proyecto EmprendeSur, las cuales se encuentran ubicadas de forma estratégica en la región de Choluteca. Su adecuada equipación y manejo permitiría a los productores colocar la leche a un mejor precio y también participar en mercados diferenciados de Choluteca y Tegucigalpa, ya que –entre otros aspectos– podrían acceder a un registro sanitario y así ser canalizados a través de mercados y comercializadores de grandes ciudades. Sin embargo, es necesario verificar los siguientes elementos:

- Plantas debidamente equipadas para los productos identificados.
- Desarrollo de estudios de mercado que incluyan la identificación de contratos para colocar el producto en mercados especiales.
- Desarrollo de estudios de factibilidad para los productos identificados, a fin de conocer los márgenes de ganancia a obtener.
- Definición de planes de negocios para cada planta, según sus ventajas competitivas y comparativas.
- Garantía de los procesos de certificación de las plantas.

Una vez que dichas plantas entren en funcionamiento, obligaría a las plantas artesanales actuales a integrarse a la cadena de valor, mejorar sus precios, iniciar procesos de certificación y exigir calidad en la compra de la leche, entre otros. Esto también evitaría que muchos productos se comercialicen en el vecino país de El Salvador de forma ilegal.

Por otro lado, se está en proceso de negociación con LACTHOSA para establecer un nuevo CREL en la zona de San Marcos de Colón. Básicamente, la asociación de ganaderos de esta zona necesita un tanque de enfriamiento y establecer un convenio con esa compañía. No obstante, es fundamental tener en cuenta que existe una situación particular con los CREL, ya que es conocido que pagan por calidad de forma constante durante todo el año y solamente solicitan la implementación de buenas prácticas en su finca (higiene, establecer o embaldosar galeras, etc.), debido a que representa un mercado seguro, constante y puntual en pagos que –al momento de negociar– es para mejorar las condiciones de las partes. Esto representa un sistema de incentivos que debería replicarse, porque así el productor podría incrementar su rentabilidad, la genética del hato y sus instalaciones; todo esto con acceso a mercados industriales.

Cabe señalar que durante el invierno, cuando los precios son más bajos y hay sobreproducción, LACTHOSA continúa pagando un mejor precio que las actuales plantas procesadoras artesanales. Pero en la época de verano, cuando se da escasez de leche, todo cambia, ya que dichas plantas artesanales pueden llegar a ofrecer un mejor precio sin exigir calidad. Por lo tanto, sería clave establecer un CREL y una planta procesadora en la zona de San Marcos de Colón para así vender la leche durante el invierno a LACTHOSA y podría procesar y brindar un mejor precio a los productores durante el verano. De esta forma, se diversificarían y no dependerían de un solo mercado.



08

**PROBLEMAS Y
LECCIONES APRENDIDAS
DEL COVID-19**

8.1 Problemas ocasionados por la pandemia del COVID-19

A nivel general, los principales problemas ocasionados por la crisis sanitaria mundial (pandemia por el COVID-19) fueron generados entre los meses de marzo y junio, porque no existía libre circulación para transportar la leche, acceder a insumos y mano de obra. En relación con esto, a continuación se desglosa la problemática originada por la pandemia o que fue acentuada por dicha crisis.

8.1.1 Bajos precios y desperdicio de leche

La pandemia comenzó a causar problemas durante la época de verano, período en que normalmente las procesadoras artesanales regionales pagan un precio más alto por la leche, aunque también es una época crítica por la alta temperatura, escasez de alimentos y agua, lo que ocasiona estrés al ganado. Debido a estos factores, es necesario acceder a insumos adicionales (concentrados y melaza, entre otros) de casas comercializadoras –por lo general– ubicadas en las ciudades o asentamientos con mayor afluencia comercial.

Sin embargo, los problemas se acentuaron a partir de marzo y abril de 2020, periodo más crítico, ya que gran parte de las plantas procesadoras artesanales regionales cerraron y dejaron de comprar leche. Esto sucedió debido a que los mercados de distribución también estaban cerrados.

Se estima que la compra de leche y distribución de subproductos bajó en promedio 50%. Por lo tanto, una gran parte de los productores tuvieron que regalar la leche durante estos meses. Además, las pocas plantas procesadoras que compraban leche bajaron los precios de L. 9.00-8.00 hasta L. 6.00 por botella, sobre todo, durante parte de los meses de abril y mayo. A partir de junio –que ya era considerado invierno–, el precio disminuyó de forma constante. Por ende, los productores estuvieron alrededor de tres meses con pérdidas aproximadas de L. 3.00 por botella de leche. Adicionalmente, algunos productores no podían vender la leche y otros solo podían colocar 50% de su producción total.

8.1.2 Falta de acceso a insumos

Como ya fue establecido al inicio de este subcapítulo, la restricción a la libre circulación durante los meses comprendidos entre marzo y mayo afectó el acceso al agua, alimentos y otros insumos de producción. Al ser época de verano, el ganado normalmente debe ser movilizado alrededor de 3-4 km por día para poder abastecerlo de agua. Pero en ocasiones no se podía realizar esta actividad o los productores eran sujetos a multas o llamados de atención por parte de las autoridades locales.

Igualmente, existía mayor escasez de alimentos. Durante dicha época, los pastos estaban secos y los productores debían acceder a otras fuentes de alimentación para el ganado. Sin embargo, no había transporte en la zona y la melaza –que es un producto muy utilizado en verano– se puso escasa y no era comercializada por intermediarios ni tampoco era posible trasladarse al ingenio de caña de azúcar, en la ciudad de Monjarás, Choluteca, para adquirirla. Situación similar ocurría con los productores que brindan concentrado a su ganado. No era posible acceder a él por falta de transporte.

Todos estos aspectos afectaron significativamente la producción de leche y la rentabilidad de los sistemas productivos, lo que –a su vez– afectó la generación de ingresos y liquidez para preparar los insumos necesarios para el verano de noviembre de 2020 a abril de 2021 (semilla, fertilizantes, proceso de ensilaje).

8.1.3 Reducción de la mano de obra

A nivel general, debido a la falta de ingresos por la poca o nula venta de leche, los productores tuvieron que prescindir de al menos la mitad de sus trabajadores. Concretamente, solo se mantenía al ordeñador y algún trabajador temporal si el hato y las actividades de la finca lo ameritaban. Por ende, hubo mucha pérdida de empleos, aunque no se ha podido contabilizar un dato exacto.

8.1.4 Falta de medios de transporte para la leche

El mayor problema relacionado con el transporte de leche ocurrió cuando se aprobó la restricción a la libre circulación durante los meses de marzo, abril y mayo. Entonces, el camión cisterna no llegaba a traer la leche al CREL “La Patagonia”, por lo que esta tuvo que venderse a las plantas procesadoras artesanales de la zona a un precio muy bajo, entre L. 5.00 y 4.00 por litro.

Un problema parecido tuvieron los productores que no forman parte del CREL, ya que debido a la falta de transporte o de intermediarios se vieron en la necesidad de vender o regalar la leche localmente. Sin embargo, algunas asociaciones –como la de Pespire o Duyure– iniciaron un proceso de procesamiento artesanal para conservar el producto y venderlo a un mejor precio.

8.1.5 Falta de acceso a créditos

La FEGASURH y los productores locales manifestaron que en la actualidad los fideicomisos aprobados por el gobierno para apoyar al sector agropecuario no son funcionales, ya que no existe un producto financiero desarrollado por las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) que facilite el acceso para pequeños y medianos productores.

Por consiguiente, urgía poder acceder a créditos que permitieran ensilar sorgo para garantizar la alimentación durante el verano del próximo año, ya que debido a los problemas de bajos precios y poca rentabilidad los productores no contaban con la liquidez para cubrir los costos del proceso de ensilaje. Por ejemplo, durante el año 2020, 138 productores miembros de la FEGASURH solicitaron acceso a la “Línea de Crédito Revolvente Agrocrédito Acelerado 8.7%”, la cual es administrada por BANHPROVI y canalizado a través de las IFI; en este caso la Cooperativa Chorotega. No obstante, de los 138 productores aplicantes, solo 7 fueron definidos como sujetos de crédito, porque los montos debían ser mayores o iguales a L. 300 000.00 y contar con garantía hipotecaria del productor (sin importar el sistema de garantía de 70% de BANHPROVI).

En conclusión, los productores que deseen préstamos entre L. 50 000.00 y L. 150 000.00 deben hacerlo a través de las líneas de fondos propios de las IFI, que tienen una tasa de interés alrededor de 17%, ya que dichas entidades consideran que el Agrocrédito 8.7% para montos pequeños es más papeleo que tasa de retorno. Esto implica que una gran parte de productores tenga problemas para el abastecimiento de alimento para el ganado durante el verano 2021.

8.2 Lecciones aprendidas de la pandemia del COVID-19

1. La pandemia del COVID-19 dejó en evidencia que el sector agropecuario no estaba preparado para amenazas o factores externos extremos. En general, no existía ningún plan de contingencia y hasta la fecha, los productores de la región no cuentan con el nivel de asociatividad o madurez empresarial que les permita tener mayor resiliencia ante tales fenómenos, sobre todo cuando el Estado adopta medidas drásticas como el cierre de la economía y la restricción total de la movilidad sin previo aviso y sin tener planes claros para asegurar el funcionamiento de las cadenas de valor agroalimentarias, en este caso de ganadería.

Por lo tanto, es clave que las cadenas posean planes de contingencia ante eventos climáticos extremos y otras amenazas de mucha envergadura, como pandemias o crisis económicas, aspectos que puedan ser identificados, priorizados y validados por especialistas y los principales actores de la cadena. En consecuencia, es necesario que la FEGASURH y todas sus asociaciones de primer nivel incluyan componentes de contingencia en sus planes de acción, fortalecimiento y desarrollo empresarial.

2. La pandemia del COVID-19 ha afectado negativamente los diferentes eslabones de la cadena de valor de ganadería de la región del Golfo de Fonseca. Esta situación ha tenido mayor repercusión en todos los ganaderos del eslabón de producción primaria de la región, porque no se encontraban preparados para esta amenaza externa que inició con el cierre de la economía del país.

Por consiguiente, es fundamental continuar con el proceso de autosostenibilidad de la FEGASURH y todas sus asociaciones de base. Concretamente, se necesita contar con un plan de fortalecimiento que incluya de forma puntual cómo se apoyará a cada uno de sus asociados. Igualmente, es importante definir modelos de negocios asociativos para las nuevas iniciativas de plantas procesadoras artesanales y/o CREL que se están desarrollando en la región bajo el liderazgo de la FEGASURH y el apoyo del Programa DEIT Sur, entre otros actores, ya que –como se pudo observar con el CREL “La Patagonia”– estos funcionan como una empresa asociativa, donde todos los miembros comparten la misma visión empresarial y esto crea un compromiso común para el beneficio del CREL y sus actividades.

3. La pandemia dejó en evidencia que la FEGASURH es una organización de segundo piso que necesita alcanzar estabilidad, autosostenibilidad y madurez empresarial; por lo tanto, se requiere empoderar a la FEGASURH.
4. Las primeras semanas en que la pandemia del COVID-19 afectó al país, cuando la libre circulación era más compleja –especialmente en el departamento de Choluteca–, algunos trabajadores no lograban llegar a las áreas de trabajo. Esto no solo afectó la economía de las familias trabajadoras, sino también el desarrollo de algunas actividades productivas relacionadas con el manejo del hato, por ejemplo, el ordeño, el acarreo del ganado, la limpieza y actividades de alimentación, entre otras. No obstante, una vez que se flexibilizaron las restricciones para los trabajadores agrícolas, debía cumplirse con las medidas de bioseguridad, como el distanciamiento social, uso de mascarilla y desinfectante o constante lavado de manos.

Esos aspectos han mejorado la higiene y calidad de la leche que es procesada en los hogares o entregada a las plantas procesadoras artesanales. Por lo tanto, debe incentivarse

el establecimiento de dichas medidas como normas permanentes en las fincas, ya que de forma indirecta se ha incrementado la higiene de los productos.

Sumado a esto, es recomendable que en la región exista un manual de buenas prácticas pecuarias para la higiene y manejo de la leche, así como un manual de producción más limpia para la cadena, que permitan realizar un mejor uso del agua, energía y materias primas, además de un adecuado manejo de los residuos de los procesos.

5. El COVID-19 acentuó los problemas por las fluctuaciones del precio de la leche y también originó efectos negativos directos relacionados con el desperdicio del producto. Asimismo, la pandemia comenzó a causar inconvenientes durante la época de verano, período en que normalmente las procesadoras artesanales regionales pagan un precio más alto por la leche, aunque también es una época crítica por la alta temperatura, escasez de alimentos y agua, lo que ocasiona estrés al ganado. Debido a estos factores, es necesario acceder a insumos adicionales (concentrados y melaza, entre otros) de casas comercializadoras ubicadas –por lo general– en las ciudades o asentamientos con mayor afluencia comercial.

Sin embargo, los problemas se acentuaron a partir de marzo y abril de 2020, periodo más crítico, ya que gran parte de las plantas procesadoras artesanales regionales cerraron y dejaron de comprar leche. Esto sucedió debido a que los mercados de distribución también estaban cerrados.

Se estima que la compra de leche y distribución de subproductos bajó en promedio 50%. Por lo tanto, una gran parte de los productores tuvieron que regalar la leche durante estos meses. Además, las pocas plantas procesadoras que compraban leche bajaron los precios de L. 9.00-8.00 hasta L. 6.00 por botella, sobre todo, durante parte de los meses de abril y mayo. A partir de junio –que ya era considerado invierno–, el precio disminuyó de forma constante. Por ende, los productores estuvieron alrededor de tres meses con pérdidas aproximadas de L. 3.00 por botella de leche. Adicionalmente, algunos productores no podían vender la leche y otros solo podían colocar 50% de su producción total.

6. El eslabón de recolección y acopio de leche también sufrió efectos negativos a una escala considerable. Básicamente, en relación con los productores no asociados al CREL de la región, la problemática se mantuvo durante las primeras semanas, hasta que el Estado implementó salvoconductos para que se pudiera transportar la leche. Luego, los ganaderos no necesitaban ningún documento para transitar y comercializar sus productos. No obstante, como se mencionó, durante el tiempo del cierre de la economía mucha leche tuvo que ser regalada, botada o vendida a un precio mucho más bajo (30% menos).

En cuanto al CREL “La Patagonia”, la pandemia del COVID-19 tuvo dos impactos principales: a) El almacenamiento de la leche se mantuvo en una situación delicada y con mucha incertidumbre, dado que la “cisterna” de LACTHOSA no llegó durante los primeros 3-4 días que iniciaron las restricciones de movilización. Esto generó problemas para el almacenamiento y hubo que buscar mercado en las plantas artesanales de la zona, lo que significó pérdidas por los bajos precios obtenidos en dicho tiempo (L. 7.00/litro de leche). b) Dado que los productores socios del CREL son de diferentes municipios, algunos experimentaron problemas con la entrega de la leche, porque algunas vías de acceso fueron cerradas por las fuerzas vivas de las comunidades por temor a la propagación del virus, lo cual ocasionó problemas de comercialización durante los primeros días de la pandemia.

7. Con respecto a la transformación o procesamiento de la leche de los ganaderos socios de organizaciones como la AGAAPES y la AGAD, entre otros, observaron la situación como una oportunidad. En otras palabras, los obligó a innovar. Fomentó el ingenio y la resiliencia, ya que –debido a la falta de mercado para la venta de la leche cruda– los productores optaron por iniciar a procesar la leche en sus hogares y así obtener productos derivados, como el queso, cuajada, quesillo o mantequilla, los cuales son menos perecederos y con mayor demanda a nivel local y regional. Además, los derivados poseen alrededor del doble del margen de ganancia neto por su venta. Este elemento es clave en el presente estudio, porque permitió a los productores conocer los beneficios del procesamiento (mejores precios, márgenes de utilidad mayores y facilidad de manejo), así como la opción de evitar intermediarios y acceder a mercados más estables.

No obstante, el procesamiento a nivel del hogar también generó algunas dificultades iniciales, porque no se poseía el equipo adecuado ni la técnica o habilidad para el procesamiento y tampoco se tenía conocimiento sobre los nichos de mercado. Aun así, después de los primeros meses de aplicar el concepto de “Aprender haciendo”, los productores pudieron elaborar productos como queso, cuajada y quesillo, que eran más fáciles de almacenar.

De esta forma, es recomendable que los productores continúen fortaleciéndose en técnicas, materiales y equipo de procesamiento, y la identificación de nichos de mercado para sus nuevos productos. Adicionalmente, es necesario que puedan procesar sus productos, pero cada vez bajo modelos de negocios asociativos, donde todos contribuyan a un fin común.

También, es importante realizar estudios de mercado y planes de negocio que orienten mejor al productor sobre la colocación de sus productos. Por otra parte, cabe señalar que los ganaderos de la zona carecen de información sobre costos e ingresos. No obstante, se pudo estimar que el margen de utilidad en el procesamiento de la leche en la zona puede oscilar entre 25% y 35%, lo que representa el doble de lo ganado solo por la venta de la leche.

8. El mayor cuello de botella durante la emergencia sanitaria fue –sin lugar a dudas– el mercadeo y comercialización de la leche cruda, dado que las queserías o plantas procesadoras artesanales de mayor renombre en la región dejaron de comprar leche en las primeras semanas y después bajaron el precio de L. 9.00 a L. 5.00 por litro de leche cruda, aduciendo que existía baja demanda por los productos procesados, lo cual era un hecho, ya que no fue posible trasladar el producto a otras regiones del país.

De igual manera, la capacidad adquisitiva de las familias ha ido disminuyendo por la pérdida de empleos. Dicha situación dejó en evidencia que la falta de acuerdos formales (contratos) para la compra y venta de productos afecta directamente el proceso de comercialización de los productores. Este aspecto debe discutirse y mejorarse en el comité de la cadena de valor de ganadería de la región.

En resumen, esta fue una de las principales razones por las que algunos productores optaron por completar el ciclo de producción y procesar la leche en sus hogares, lo que aseguran les genera mayores ganancias que solamente vender la leche. Además, pueden utilizar otros subproductos, como requesón (venta) y suero para la alimentación de animales (cerdos).

Sin embargo, los problemas para los productores no se resolvieron 100% con el procesamiento de la leche, ya que se presentó el problema de identificar y posicionarse en nichos de mercado para sus derivados de la leche. Pero aprovechando que existía restricción en la movilización a nivel nacional, comenzaron a colocar sus productos a nivel local (pulperías, ferias y ventas de casa en casa, entre otras).

9. En referencia a los proveedores de insumos y servicios, algunos problemas presentados durante el período de inicio de la pandemia, debido a la restricción de la movilización, fueron el abastecimiento de insumos para la producción, como combustibles, concentrados y medicamentos para los animales, entre otros. Aunque en algunos casos puntuales esto no fue un problema, ya que ciertos productores poseían existencias. En otros casos, en que los productores poseen un nivel tecnológico muy bajo, la falta de ciertos insumos no representó un problema, porque no los utilizan. Sin embargo, una recomendación es que las asociaciones mantengan o establezcan tiendas de consumo con productos clave para el funcionamiento de los procesos productivos.
10. En relación con los servicios de apoyo para la cadena de valor, estos también fueron afectados por la pandemia del COVID-19. Concretamente, hubo problemas en la asistencia técnica y capacitación, dado que todos los proyectos (DEIT Sur y EmprendeSur, entre otros) acataron las recomendaciones y ordenanzas emitidas por el gobierno, y suspendieron las visitas, las reuniones y por ende, los diferentes talleres o eventos de capacitación a los productores. De igual forma, las casas comerciales que apoyan con asesoría técnica a los clientes de la zona suspendieron este proceso y se limitaron a asesorar mediante llamadas telefónicas. Este fue el caso de AGROPEC y Mallo Honduras.

Hasta la fecha, dichos aspectos no se han normalizado en su totalidad. Por ejemplo, las reuniones y talleres aún se mantienen suspendidas o restringidas a no más de 10 personas. En algunos casos, se hace uso de herramientas electrónicas para videoconferencias o el teléfono, para brindar asesoría técnica. Claramente, esto es una barrera que obstaculiza el trato personal. No obstante, también es un servicio que puede mejorarse al punto de ser más eficiente para asesorías puntuales, lo que ahorraría recursos humanos y financieros.

11. Con respecto al tema crediticio, gran parte de los ganaderos de las asociaciones que poseían créditos con la banca formal e informal, casas comerciales o prestamistas no pudieron o, incluso, continúan sin poder realizar sus pagos, ya que debido a la pandemia y el cierre de la economía tuvieron una considerable reducción de sus ventas y por ende, de sus ingresos netos.

Por esta razón, ciertos productores que adeudaban a la banca formal se adhirieron al mecanismo de alivio de deudas que ofrecieron las distintas instituciones bancarias, que consistía en alargar el período del préstamo para evitar los pagos durante los primeros tres meses de la pandemia. Sin embargo, dicha opción se extendió hasta el mes de diciembre de 2020 por gestiones entre la banca y el Estado.

En los otros casos, los productores entraron en procesos de negociación con las diferentes entidades o prestamistas individuales, porque el pago a estos se encuentra ligado a la productividad de las fincas.



09

ANÁLISIS

FODA

A continuación se presentan los principales resultados del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que fue desarrollado en el año 2019 con los principales actores de la cadena de ganadería, como insumo para la elaboración del acuerdo marco de competitividad.

Cuadro 12. Análisis FODA de la cadena de ganadería de la región del Golfo de Fonseca

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sector con alta capacidad de producción. • Organizado como Federación de Ganaderos y en 21 asociaciones. • Visión territorial en tema de ganadería. • Voluntad y disponibilidad de todos los actores para mejorar. • Intercambio de experiencias. • Existencia de unidad, trabajo en equipo y buenas relaciones. • Generación de empleo los 365 días del año. • Disponibilidad para adoptar nuevas tecnologías e implementar buenas prácticas ganaderas. • Capital semilla (cabezas de ganado) para iniciar un proceso de mejoramiento de la competitividad de los hatos ganaderos. • Disponibilidad de tierra para la crianza y alimentación del ganado. • Mano de obra con experiencia en el manejo del hato ganadero. • Existencia de más de 100 microempresas de procesamiento de productos derivados de la leche. • Industria anuente a formalizar y establecer un comercio de riesgo compartido a través de los Centros de Recolección de Leche (CREL). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica para entrar en mercados centroamericanos, como El Salvador y Nicaragua. • Precio preferencial en los combustibles en relación con otras zonas del país. • Incursión en la importación de productos cárnicos y lácteos. • Apertura de nuevos programas de cooperación para la Región Golfo de Fonseca. • Mercado de exportación de productos nostálgicos (inmigrantes de España y Estados Unidos). • Crecimiento de la población que demanda más alimento. • Establecimiento de organizaciones ganaderas para implementar estrategias colectivas de acopio, procesamiento y comercialización. • Capacidad de generar valor agregado en la leche, a través de su procesamiento. • Canalización de recursos y asistencia técnica por medio de las asociaciones de productores existentes. • Oferta de servicios de asistencia técnica de instituciones como el INFOP y la DICTA. • Deseo por parte de los productores de desarrollo y evolución del sector bovino-lácteo, mediante el mejoramiento del conocimiento técnico en el manejo del rubro.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información sobre mercados. • Falta de generación de divisas. • Carencia de incentivos para el rubro ganadero. • Falta de inserción en cadenas de valor. • Baja rentabilidad de las fincas (falta de tecnificación, por no implementar buenas prácticas). • Inexistencia de registros del rubro. • Inexistencia de investigación y desarrollo en el rubro ganadero de la Región Golfo de Fonseca. • Producción estacional que depende de las lluvias. En verano disminuye en 40%. • Altos costos de producción (energía, insumos, materiales, etc.) • Falta de acceso a información de primera mano sobre el rubro ganadero. • Falta de asistencia técnica personalizada y oportuna. • Bajo nivel de productividad del hato ganadero. • Altos costos de producción de leche. • Productores independientes renuentes a organizarse. • Asociaciones ganaderas con un bajo nivel de asociatividad. • Falta de implementación de buenas prácticas en todos los eslabones de la cadena para garantizar la calidad e inocuidad de los productos. • Limitada aplicación por parte de SENASA de un plan sanitario para prevenir el ingreso y diseminación de enfermedades zoonóticas y asegurar la inocuidad de la leche y sus derivados. • Reducida cobertura de inspección sanitaria en las plantas de procesamiento lácteo artesanal. • Inexistencia de un sistema justo de mercado, donde el producto pueda obtener una rentabilidad justa. • Falta de productos financieros accesibles para el sector ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento accesible. • Bajos precios en el mercado de los productos derivados de la ganadería. • Falta de aplicación del decreto de exoneración del 15% (burocracia). • Carencia de beneficios al productor por parte de los proyectos de desarrollo. • Falta de acceso a crédito diferenciado para el sector ganadero. • Incremento de precios en los insumos agrícolas y ganaderos. • Red vial precaria en algunas zonas productivas. • Contrabando e importación de productos lácteos a menor precio que el local (Nicaragua). • Falta de costumbre de la población hondureña en cuanto al consumo de leche y otros productos lácteos (preferencia por las gaseosas). • Alto nivel de incidencia de enfermedades como brucelosis y tuberculosis. • Escasez de mano de obra calificada en los municipios productores. • Hatos ganaderos con un bajo nivel de sanidad agropecuaria. • Variabilidad climática, que provoca inundaciones y sequías. • Aumento de la delincuencia y drogadicción en los jóvenes y empleados de las fincas ganaderas. • Falta de una política de apoyo al sector ganadero de la región. • Aumento del robo de ganado. • Falta de una política pública orientada a facilitar el financiamiento accesible para mejorar el hato ganadero de los productores de la región del Golfo de Fonseca. • Aumento en los niveles de inmigración y emigración de los jornaleros en los municipios de la región. • Falta de ayuda por parte del sistema de mercado para los productores y procesadoras artesanales.

Fuente: Proyecto DEIT Sur

De igual manera, es necesario resaltar las principales limitaciones sistémicas de la cadena en temas como:

Regulación (cumplimiento de leyes)

No existen problemas a nivel del eslabón primario, ya que trabajan bajo las regulaciones establecidas. Además, las plantas procesadoras industriales como LACTHOSA trabajan con los permisos estipulados y son sometidas a inspecciones regulares por las autoridades de salud, ambiente y sanidad agropecuaria.

Por su parte, en su mayoría, las plantas procesadoras artesanales de la región no cuentan con el registro sanitario ante SENASA. En general, no lo gestionan o no lo revalidan con el argumento de que no perciben el beneficio de este y se considera que sus productos son de consumo local. De la misma forma, sucede con las plantas de mayor tamaño, ya que no se garantiza que posean licencias ambientales y otros permisos de operación. Todo esto afecta la competitividad de la cadena, porque la falta de registros sanitarios en los productos obstaculiza su entrada o desempeño en mercados más exigentes, pero con mayor capacidad de pago.

Producción

De acuerdo con expertos en el tema y después de un proceso de validación con actores clave de la región del Golfo de Fonseca, se establecieron los principales problemas a nivel de la producción.

- Hay un bajo rendimiento de leche por vaca, lo que se debe al modelo de ganadería extensiva, en el que no se aplica una adecuada alimentación (pasturas degradadas, etc.) y no se estabula o semiestabula el ganado, entre otros aspectos.
- Se da una alta estacionalidad de la producción.
- En general, la calidad de la leche es muy baja y se da un incumplimiento de las normas y controles de calidad (adulteración con agua, bajos niveles de grasa y mucha acidez).
- Hay demasiadas deficiencias sanitarias.
- No se cuenta con una adecuada infraestructura de la cadena de frío desde la finca a las plantas.
- Falta un sistema permanente de inteligencia de mercados y estadísticas.
- No se tienen registros y datos técnicos y contables de los productores.
- Los costos de producción son demasiado altos (insumos).
- No se cuenta con facilidad para acceder a créditos.
- La organización y coordinación es débil entre los actores de la cadena.
- Se está realizando un proceso masivo de conformación de asociaciones, pero estas deben fortalecerse y trabajar bajo modelos asociativos y con visión empresarial. Los beneficios de la asociatividad deben reflejarse en los ingresos o disminución de costos, lo que estimula la competitividad del sector.

Procesamiento y comercialización

Las plantas procesadoras artesanales e industriales son clave para la competitividad de la cadena. Sin embargo, es necesario trabajar en el fortalecimiento de las primeras, ya que deben mejorar sus estándares de calidad y su eficiencia en la transformación de la leche, con el propósito de poder ampliar el mercado y además –en conjunto– conformar un bloque que permita influir en el establecimiento de precios y acuerdos que beneficien a toda la cadena.

A continuación se presentan las principales limitaciones a nivel de procesamiento:

- Poca pasteurización de la leche en las plantas procesadoras artesanales.
- Insuficiente control de calidad e inocuidad en productos y procesos en las plantas artesanales.
- Deficiencias en materiales y equipos básicos para el procesamiento.
- Insuficiente tecnología e instalaciones de frío en el circuito tradicional.
- Empaque y etiquetado inadecuado en los productos finales de la empresa artesanal.
- Insuficiente electrificación y escasa red vial.
- Bajo nivel educativo del recurso humano que trabaja en procesamiento.
- Falta de acceso a nuevos mercados.

Adicionalmente, se presentan las limitaciones más importantes a nivel de la comercialización:

- Insuficientes sistemas de frío.
- Altos costos de comercialización.
- Deficiente manejo del producto en los puntos de distribución al público.
- Reducida vida de anaquel de los productos finales.
- Alta estacionalidad de la producción láctea, que incide en la variación de los precios a los procesadores artesanales.
- Falta de promoción de consumo de productos lácteos.
- Débil sistema de distribución por falta de infraestructura (red vial y transporte).
- Competencia de productos lácteos provenientes del exterior (leche en polvo, grasa butírica y productos análogos).
- Bajo nivel educativo del recurso humano que trabaja en la comercialización.

Finalmente, se debe destacar las principales oportunidades para el sector ganadero, las cuales han sido propuestas por especialistas del tema y validadas por actores regionales de la cadena. Estas son:

Innovación tecnológica, asistencia técnica y capacitación

Es fundamental coordinar acciones entre el Estado, los productores y procesadores artesanales para la realización de programas de capacitación y asistencia técnica orientados al mejoramiento continuo de la calidad y la competitividad. Los temas prioritarios a tratar deberían incluir:

- Sistemas de alimentación para el ganado (pastos y forrajes, silos, riego, bancos de proteínas, etc).
- Mejoramiento genético.
- Sanidad animal (capacitación a los niveles primarios y artesanales).
- Implementación de buenas prácticas de producción y manejo de la leche (acidez, densidad, sedimentación, etc).
- Implementación de buenas prácticas para la recepción y procesamiento de la leche.

Desarrollo de mercados

- Incitar al Estado que apoye la petición de representantes de toda la cadena del sector, para que a través del Congreso Nacional se apruebe un anteproyecto de Ley mediante el cual se prohíba la rehidratación de leche en polvo importada y en su lugar, se utilice leche del país.
- Instar al Estado para que se agilicen de manera urgente las negociaciones para uniformar las políticas arancelarias en Centro América, que afectan la producción del sector en el país.
- Solicitar al Congreso Nacional transparencia y objetividad en el programa de un vaso de leche para los niños en las escuelas, proveniente de la producción nacional.
- Proponer a la SAG el desarrollo de una red de información de mercados inteligente y una base de datos sobre precios nacionales y centroamericanos.
- Promover el establecimiento de acuerdos de políticas de precios entre productores, plantas industriales y artesanales, a través del Comité de la Cadena.
- Solicitar al Gobierno el control de la competencia desleal de los productos lácteos provenientes del contrabando.



10

**ANÁLISIS DE
COMPETITIVIDAD
Y HOJA DE RUTA**

10.1 Análisis de cadena de valor como base para definir la competitividad

El análisis de cadena de valor es uno de los métodos de mayor aplicación para identificar fuentes de ventajas competitivas en empresas, asociaciones o grupos de productores, sobre todo cuando se trata de productos agroindustriales o con alto nivel de transformación. Como indican Orjuela *et al.* (2008), la utilización del enfoque de cadena brinda una visión que permite identificar las variables o factores que condicionan el logro de las ventajas competitivas en cada uno de los eslabones analizados. De esta forma, la cadena debe analizarse a través de todo el proceso de intercambio de valor, a fin de identificar sus mecanismos de conformación y las ineficiencias de sus actores (Orozco 2005).

Por consiguiente, como primer paso para el logro de la competitividad, hay que reconocer que en las cadenas – además de los productores, transformadores y comercializadores formales– también deben aliarse los proveedores de insumos y servicios, así como los distribuidores y compradores intermedios, ya que no son solamente parte de una transacción. Al contrario, son parte del sistema de agregación de valor, por lo cual pueden influir en el desempeño de la cadena y su competitividad a nivel regional, nacional e internacional (Porter 1990, 2004).

Es necesario tener claro que una cadena de valor se refiere al conjunto de agentes económicos que contribuyen directamente a la producción, procesamiento, distribución y consumo de un producto en un mercado final, los cuales trabajan sobre la base de alianzas estratégicas, cooperación continua y un sistema de actividades interdependientes. Por lo tanto, los actores de la región del Golfo de Fonseca deben tomar en cuenta que una verdadera cadena de valor incluirá al menos las siguientes características:

- Cada actividad y eslabón debe estar estrechamente vinculado con los demás. Son complementarios y todos los actores tienen que reconocer dicha importancia.
- Cada actividad y eslabón debe agregar valor.
- Los proveedores de insumos y de servicios técnicos, financieros y empresariales influyen en el desempeño de la cadena.
- La eficiencia en cada eslabón contribuye a la eficiencia de toda la cadena, lo que finalmente mejora su competitividad.

10.2 Competitividad

La competitividad es la capacidad de competir en los mercados de bienes o servicios (Izquierdo y Schuster 2008). En otras palabras, una cadena de valor, empresa, asociación o grupo de productores será más competitivo en un mercado si logra producir más a un menor costo, con altos niveles de productividad, eficiencia en el uso de los recursos y técnicas de producción, efectividad en el logro de los resultados y satisfacción de los clientes, además de obtener bienes de alta calidad, lo que se traduce en una elevada rentabilidad por unidad de producto. Por lo tanto, los actores más competitivos son aquellos que pueden asumir una mayor cuota de mercado ante otros actores menos competitivos.

Al respecto, es necesario mencionar que la competitividad también supone aspectos como la innovación, cuya base está en el conocimiento y la diferenciación del producto o servicio en relación con aquel que ofrecen los competidores.

Por otro lado, la competitividad también puede describirse como la capacidad que posee una organización para distinguirse de otras, basándose en ventajas competitivas, con el fin de alcanzar, sostener o mejorar una situación determinada dentro de un contexto socioeconómico. Asimismo, se debe aclarar que una ventaja competitiva

se refiere a elementos, recursos, conocimientos o atributos que una empresa posee en forma exclusiva o en mayor cantidad que sus competidores, lo que le permite la creación de valor por encima de su competencia. Básicamente, la ventaja competitiva mejora los márgenes de ganancia en cada eslabón y en toda la cadena.

Entonces, ha quedado establecido que para que una empresa perdure tiene que afianzarse en una de dos estrategias genéricas: el liderazgo en costos o la diferenciación. El liderazgo en costos se fundamenta en costos bajos, mientras que la diferenciación consiste en su habilidad para desarrollar nuevos productos, con base en la selección de algunos atributos tangibles e intangibles que se consideren importantes por los clientes, sobre los cuales la empresa se enfocará para adquirir ventajas con respecto a sus competidores inmediatos (Porter 2004).

Por otra parte, Pomareda y Arias (2007) argumentan que la competitividad es condicionada por tres tipos de factores:

- Factores endógenos a las empresas o cadenas.
- Factores de cohesión en la cadena (governabilidad)⁴.
- Factores exógenos a la cadena, también referidos como las condiciones del entorno.

En relación con los factores endógenos que contribuyen a la competitividad de las empresas y de la cadena, destacan los que facilitan mantener costos bajos, alta calidad de los productos, elevada rentabilidad y eficiencia en el manejo de los recursos. Entre los factores que contribuyen a estos atributos destacan los siguientes: los recursos naturales de la empresa o donde se desarrolla la cadena (calidad del agua y suelos, entre otros), las condiciones agroecológicas en las que se desarrolla la actividad económica, la tecnología de producción a nivel primario y de procesamiento, como factores claves para la productividad, la calidad obtenida y los costos, así como la capacidad de gestión de los procesos y de innovación, para la toma de decisiones adecuadas de inversión, manejo de personal, endeudamiento y mercado, y la calidad de los recursos humanos como factor crítico e indispensable. Sin tales recursos, es materialmente imposible pensar en adquirir, mantener y ganar competitividad.

Entre los factores exógenos a la cadena que influyen en su competitividad, están: los mercados, las condiciones fortuitas y las condiciones que establecen las políticas vinculadas con el sector. Estos factores afectan la competitividad de todos los actores, en todos los segmentos, pero en forma diferenciada. A nivel de mercado, destacan los precios de los productos, insumos y servicios, el ingreso de nuevos compradores, las preferencias de los consumidores y desde luego, la dimensión del propio mercado (capacidad adquisitiva de los consumidores, el tamaño de la población y la estacionalidad, entre otros).

En cuanto a las condiciones fortuitas, las más comunes son las inestabilidades climáticas, las plagas y enfermedades, la inseguridad, el vandalismo, los terremotos, etc., que influyen negativamente en la productividad, elevan los costos y destruyen los activos. A nivel de políticas, resaltan las normas y reglamentos, la calidad de los servicios públicos, la protección a la competencia desleal, la política comercial, la regulación de los monopolios y las condiciones macroeconómicas (Pomareda y Arias 2007).

10.3 Indicadores de competitividad (a nivel de empresa y de cadena)

Los indicadores de competitividad de las empresas son construidos inicialmente en torno a dos ejes: la eficiencia y la capacidad. La eficiencia se evalúa con indicadores económicos financieros: la rentabilidad, el grado de endeudamiento y liquidez, productividad, consumo de energía por producto, comparación de precios y costos con la competencia, entre otros. Por su parte, la capacidad se valora por medio de indicadores de capacitación y

⁴ Aspecto expuesto en la sección de gobernabilidad.

tecnología: inversión en capacitación y entrenamientos, inversión en innovación y desarrollo, número de marcas, nivel tecnológico y gestión ambiental, entre otros (Izquierdo y Schuster 2008).

Cabe señalar que en la presente investigación se hace referencia a los indicadores de competitividad para una cadena de valor y no para empresas, aunque estas son la base de la cadena. Sin embargo, no es posible implementar este último enfoque, porque las asociaciones de productores aun no tienen una visión empresarial ni se encuentran consolidadas a nivel de desarrollo de productos. En este sentido, se han considerado como indicadores clave para evaluar la competitividad de la cadena los siguientes:

- Productividad y margen de ganancia en los principales eslabones.
- Relaciones tecnológicas entre eslabones (cuánto de un producto se necesita para producir otro que pertenece al siguiente eslabón).
- Comparación de precios locales, regionales, nacionales e internacionales para cada producto.
- Costos de producción por producto en los eslabones que aplique.
- Participación de los productos intermedios (insumos) y finales nacionales, con respecto a las importaciones (volúmenes de importaciones en relación con la producción nacional) (no aplica si la cadena es de reciente conformación).
- Participación de los productos finales en las exportaciones totales del país (contribución a exportaciones) (no aplica si la cadena es de reciente conformación).

Es importante establecer que estos indicadores se utilizan para cada segmento de la cadena, lo que permite calcular un índice de competitividad del segmento y de la cadena en conjunto. Debe recordarse que el principal propósito de disponer de los indicadores es hacer un seguimiento de los cambios en competitividad en la cadena a través del tiempo, comparar cadenas y anticipar los posibles efectos de impactos externos. Por lo tanto, a continuación se exponen los principales índices de desempeño:

- Índice de desempeño de cada eslabón, que en este caso es el valor del indicador de competitividad sin ponderar para ese año específico. En otras circunstancias, sí se incluyen criterios de equidad y sostenibilidad que puedan aunarse al de competitividad; pero son criterios no establecidos en el presente estudio.
- Índice de desempeño integral de competitividad de la cadena, el cual se calcula como un índice, a partir de los índices de ese criterio, para todos los eslabones, ponderando el peso relativo de cada eslabón de acuerdo con su contribución al valor total de la cadena. También en esta coyuntura se tendrá un índice integral para la cadena por año.

Es necesario acotar que cada uno de los índices en el año base toma el valor de 1.00 (uno). Mejoras en las condiciones (de competitividad y equidad, entre otros) a través del tiempo se revelarán en aumentos en este valor. También es de esperarse que algunos índices mejoren y otros disminuyan, y que el efecto neto se revelará en el índice general de la cadena.

10.3.1 Pasos para definir la competitividad

Existen múltiples metodologías e indicadores para establecer la competitividad de un país, una región, un sector, una cadena de valor o una empresa. No obstante, en el presente estudio se hace énfasis en el análisis de cadena y el valor agregado por eslabón. Por lo tanto, con base en la metodología utilizada por Gazzera (2005), a continuación se presentan los pasos estándares que permitieron estimar la base de competitividad de la cadena:

1. Identificación de la estructura y nivel de desarrollo de la cadena de valor de ganadería. Dicha identificación y caracterización se realizó en secciones previas, por lo cual se tiene claridad de los eslabones y canales que utiliza el producto hasta llegar al consumidor final.
2. Identificación de las variables de interés e indicadores que están vinculados con el nivel de competitividad de la cadena y sus eslabones. En este caso, se identificaron las variables e índices económicos utilizados en otras investigaciones (Ortiz 2003) y que se aplicaron para los eslabones pertinentes de la cadena de valor de ganadería.
 - Precios
 - Estructura de costos (costos de producción por unidad de medida)
 - Utilidad
 - Margen de utilidad
 - Eficiencia en la conversión de leche a productos derivados
 - Canales de comercialización
 - Productividad (idealmente, pero se requiere información de todos los actores)⁵.
3. Identificación de los canales de comercialización más importantes y determinación de los márgenes de utilidad que perciben los principales actores y eslabones en las cadenas. Para esto se aplicaron los indicadores de margen de utilidad y porcentaje de utilidad bruta (utilidad bruta del eslabón*100/utilidad bruta total del canal de distribución analizado) (Ortiz 2003).

10.4 Análisis de competitividad de la cadena de valor de ganadería

10.4.1 Nivel de desarrollo de la cadena de valor

Al realizar el análisis de la cadena, es necesario que todos los actores involucrados tengan claridad sobre lo que significa una verdadera cadena de valor, a diferencia de un negocio tradicional.

Cuadro 13. Comparación entre las relaciones de un negocio tradicional y una cadena de valor

N°	Factor de análisis	Enfoque tradicional	Cadena de valor
1.	Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
2.	Objetivo primario	Costo/precio	Valor/cantidad
3.	Orientación	<i>Commoditie</i>	Producto diferenciado
4.	Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
5.	Estructura de la organización	Independiente	Interdependencia
6.	Filosofía	Auto-optimización	Optimización de la cadena

Fuente: Adaptado de Porter (1998) e Iglesias (2002)

Concretamente, una cadena de valor debe cumplir con los siguientes aspectos:

Información compartida: En una cadena de valor el flujo de información debe ser amplio, ya que cualquier cambio en las preferencias de los consumidores debe ser conocido por todos los eslabones de la cadena. La confianza y la cooperación son importantes al crear un ambiente en el que los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.

⁵ Se propone como indicador clave al obtener un censo del total de actores de producción y transformación

Nota: En la región del Golfo de Fonseca no existe un flujo de información continua, a nivel técnico, económico o empresarial, entre todos los actores del sector ganadero. Además, no se cuenta con sistemas de inteligencia de mercados ni datos sobre las preferencias de los consumidores. No hay confianza, integración ni interacción entre todos los actores. Aunque el eslabón primario a través de las asociaciones y FEGASURH están comprometidos, al igual que ciertos proveedores, no sucede así con las plantas procesadoras artesanales de leche ni el CREL “La Patagonia”, que tiene cierto grado de participación, pero no de interacción o interdependencia.

Objetivo primario: En un negocio tradicional, es maximizar las ganancias de la empresa individual, con estrategias de compra al menor precio posible para posteriormente vender a precios más altos. En el caso de cadenas de valor, la maximización se logra a través de incrementos en el valor agregado en los productos.

Nota: En general, la mayoría de los actores de la cadena de la región –a excepción de la planta procesadora industrial (LACTHOSA) y otros puntuales– no poseen la visión o no han internalizado que la clave para el desarrollo como empresas y de la cadena está en la agregación de valor (procesamiento) y producir en volumen (economías de escala).

Estructura de la organización: Una alianza con otras empresas en la cadena permite asistir a los negocios individuales para alcanzar las metas que estos no podrían alcanzar por sí solos. Una cadena de valor ofrece seguridad para negociar con otros miembros de la cadena, los cuales trabajan conjuntamente para el desarrollo de objetivos y elaboran una estrategia común, donde no existe rivalidad hacia los productores o compradores.

Nota: Aún no hay una visión ni metas compartidas entre los eslabones de la cadena. Aunque se reconoce que el eslabón de producción primaria se está fortaleciendo, el eslabón de procesamiento es prácticamente un ente aislado, ya que no le interesa o no conoce los beneficios de participar en la cadena, por lo que solo realiza transacciones, pero no posee alianzas ni acuerdos que ayuden a mejorar la eficiencia y calidad de los productos.

Filosofía: Una cadena de valor exitosa debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantener esa ventaja.

Nota: Hasta el momento no hay una penetración y establecimiento en un nicho de mercado nacional. Cada empresa busca su maximización y no el de la cadena.

Relación de poder: El propósito primario de la cadena de valor es trabajar desde la demanda. Esto quiere decir que la cadena debe responder más efectivamente a las necesidades de los consumidores, a través de la cooperación, comunicación y coordinación.

Nota: Se sigue trabajando sobre la base de producción de leche cruda y no desde la demanda de productos y lo que desea el consumidor a nivel regional y nacional.

Es importante observar que no todos los participantes están dispuestos a formar parte de una cadena de valor, ya que en este proceso es necesario que todos brinden información, negocien con otros actores, compartan riesgos y tengan relaciones a lo largo de la cadena. Asimismo, bajo el enfoque de cadenas de valor, existe una mayor posibilidad de lograr estrategias complejas de diferenciación de productos e innovación, para conseguir ventajas competitivas más sostenibles en el largo plazo (Porter 1998, Iglesias 2002).

Nota: Se debe trabajar para diseñar una estrategia de trabajo conjunto que permita cambiar el paradigma de un negocio tradicional a una cadena de valor.

Con respecto al grado de competitividad de la cadena de valor de ganadería de la región del Golfo de Fonseca, este depende de la competitividad de los productores, asociaciones y empresas que integran cada eslabón, porque también es necesario que cada eslabón sea competitivo y se integre estratégica e interactivamente en todas las actividades planificadas para poder competir como un bloque en mercados regionales y nacionales. Sin embargo, en relación con lo expuesto al inicio de esta sección, hay factores claros que no permiten el desarrollo de la cadena, tales como:

1. La actual cadena o grupo de actores que trabajan conjuntamente para beneficiar al sector ganadero de la región no puede considerarse 100% una cadena de valor, ya que no se encuentra consolidada. Se reconoce que se han hecho esfuerzos, como la creación de la “Cadena de ganadería sostenible de la región del Golfo de Fonseca”, la cual tiene un comité integrado por productores, asociaciones, FEGASURH y algunos proveedores de insumos y prestadores de servicios.

En este aspecto, se recomienda establecer una junta directiva para el comité de cadena. Igualmente, deben conformarse subcomités por área identificada y desarrollarse un plan de trabajo que oriente las acciones y sea una herramienta de evaluación de desempeño.

También se destaca la existencia del “Acuerdo marco para la competitividad de la cadena agroalimentaria del rubro de la leche bovina de la Región 13 del Golfo de Fonseca entre la Secretaría de Estado en los Despachos de Agricultura y Ganadería y el sector privado (2020-2022)”. No obstante, este documento no ha sido firmado y podría fortalecerse.

Se recomienda que el acuerdo marco para la competitividad del sector sea revisado y actualizado, ya que posee información que no refleja la situación actual del sector en la región, se enfoca en la producción de leche sin resaltar los problemas y actividades para la producción de carne, y no incluye a actores clave, como los procesadores artesanales, entre otros aspectos.

2. Adicionalmente, la base de la cadena –que son sus productores (aglomerados en asociaciones y la federación de la región)– cuenta con un nivel tecnológico bajo, se encuentra aislada, a nivel estratégico y cooperativo, de los eslabones de recolección y acopio (a excepción de los socios del CREL “La Patagonia”), pero sobre todo, aislada de los eslabones de procesamiento artesanal y comercialización. Además, las asociaciones de productores no tienen una visión empresarial bien definida y no trabajan en conjunto como empresa o cooperativa productiva. Hasta la fecha, son organizaciones que favorecen la transferencia de tecnología y el acceso a otros servicios técnicos, financieros y empresariales. No obstante, se necesita su empoderamiento empresarial.

Es importante desarrollar planes de fortalecimiento institucional para las asociaciones. Los planes deben ser personalizados, según las características de la zona, meta a mediano plazo (que debería ser procesamiento y/o CREL) y necesidades específicas, como buenas prácticas. Además, tienen que realizarse estudios de costos más exhaustivos que detallen la situación de cada productor según su nivel tecnológico.

3. La FEGASURH es una organización de segundo nivel que debe continuar fortaleciéndose a nivel técnico y financiero. En este último aspecto resalta que no posee un brazo financiero que le permita ser sostenible y brindar servicios técnicos y empresariales a las asociaciones, las cuales –en el mediano plazo– deberían consolidarse como MIPYMES o cooperativas.

Se recomienda elaborar un plan estratégico para la FEGASURH, que defina su visión, misión, objetivos y actividades. Este será la base para sus planes operativos anuales. También se aconseja que se incluya un fuerte componente de sostenibilidad financiera para la federación.

4. Las plantas procesadoras artesanales no se encuentran vinculadas activamente con la cadena a nivel de alianzas estratégicas y solo son un componente de transacción de la leche cruda. Por lo tanto, la participación de los actores del eslabón de producción primaria no suele sobrepasarlo. Únicamente en ocasiones puntuales existen experiencias de productores independientes que se dedican al procesamiento de su leche, pero con limitaciones técnicas, de calidad y nichos de mercado.

Se sugiere realizar una identificación y caracterización de todas las plantas artesanales de la región para determinar su capacidad instalada para el procesamiento, oportunidades de mejora, rutas de recolección y nichos de mercado. Concretamente, se recomienda:

- *Un diagnóstico empresarial para las plantas con mayor capacidad*
- *Un plan de negocio para las nuevas plantas artesanales y/o CREL*
- *Un diagnóstico empresarial y evaluación de desempeño para el actual CREL*

5. No se han establecido alianzas estratégicas claves o actividades interdependientes en la cadena y los actores del sector ganadero de la región del Golfo de Fonseca no se han empoderado de ellas. Por consiguiente, no hay alianzas o convenios que involucren a las plantas procesadoras artesanales, el CREL y LACTHOSA.

Para pasar de una cadena productiva con acuerdos puntuales a una verdadera cadena de valor se necesita establecer lineamientos para alianzas estratégicas que favorezcan la diversificación, identificación de canales de comercialización e incremento de los márgenes de utilidad en todos los eslabones, lo que será la base para promover el establecimiento de ventajas competitivas en la región.

10.4.2 Margén de utilidad como indicador base de competitividad

A continuación se presentan las principales variables e indicadores económicos que servirán de base para evaluar el desarrollo y nivel de competitividad de la cadena a futuro.

10.4.2.1 Eslabón primario

Como parte del proceso de establecer una línea base de competitividad a nivel económico y por eslabones de la cadena, se obtuvieron los precios de venta de leche cruda –para invierno y verano– de los pequeños y medianos productores de la región. Igualmente, se gestionaron los precios que paga el CREL a sus asociados por Calidad A o B de leche (de acuerdo con los socios, 90% de la leche entregada siempre es Calidad A). Posteriormente, con información proporcionada por los productores y verificada a través del censo sobre productores de FEGASURH, elaborado por el Programa DEIT Sur, fue posible determinar el costo de producción por litro de leche.

Cuadro 14. Indicadores económicos para los productores

N°	Eslabón primario	Precio de venta* (L./litro de leche)	Costo de Producción** (L./litro de leche)	Utilidad (Lempiras)	Margen de utilidad (%)
Pequeños productores					
1.	Leche en invierno	7.00	6.00	1.00	14,3%
2.	Leche en verano	10.00	8.75	1.25	12,5%
Medianos productores					
3.	Leche en invierno	7.00	6.00	1.00	14,3%
4.	Leche en verano	10.00	8.40	1.60	16,0%
Productores del CREL					
5.	Leche Calidad A	11.98	8.50	3.48	29,0%
6.	Leche Calidad B	10.13	8.50	1.63	16,1%

* En el caso de los pequeños y medianos productores, es el precio pagado por las plantas artesanales.

** Es necesario realizar nuevas estructuras de costos para verificar que se incluyen aspectos como mano de obra familiar o costo de transporte de la leche.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar estas primeras variables, se puede observar que –en este caso– el precio de venta de pequeños y medianos productores resultó ser el mismo en cada estación del año (L. 7.00 en invierno y L. 10.00 en verano). No obstante, el CREL paga por calidad y su valor es significativamente superior (L. 11.98). Prácticamente, si los socios del CREL cumplen con los requisitos de calidad (análisis de pruebas de laboratorio), obtienen un aproximado de 42% más por la venta de leche Calidad A en invierno y 17% en verano. Esto permite concluir que los precios ofrecidos por el CREL son más competitivos, siempre que se cumplan con los requisitos de higiene y calidad.

Con respecto al análisis de los márgenes de utilidad total, se puede observar que –en general– la ganancia del pequeño ronda entre 12% y 14%, la del mediano productor entre 14% y 16%, mientras que la del socio del CREL 29% al entregar leche de Calidad A. Por lo consiguiente, se puede afirmar que en el eslabón de producción primaria los productores asociados a un CREL son más competitivos, porque obtienen el doble de ganancia que un pequeño o mediano productor.

Finalmente, es necesario mencionar que la inversión realizada por los acarreadores o intermediarios locales no agrega valor alguno al producto final. Solo prolonga la estructura productiva. Su aportación es el transporte de leche cruda de zonas muy remotas, donde no existen recursos para que el productor pueda trasladar su leche/producto.

10.4.2.2 Eslabón transformador

El costo de producción de leche cruda –para invierno y verano– del productor-procesador es considerablemente alto (L. 8.75/litro de leche), lo que se atribuye al uso de concentrados y silos para mantener la producción durante todo el año. No obstante, es recomendable analizar la eficiencia en el uso de los recursos de todos los productores durante el verano, para definir las cantidades adecuadas de suplementos y reducir sus costos.

Cuadro 15. Indicadores económicos para los procesadores

N°	Eslabón procesador	Costo** (L./litro leche)	Factor litros/ libra	Costo de pro- ducción (L./ libra)*	Precio de venta (L.)*	Utilidad (L.)	MU (%)
	Productor-procesador						
1.	Leche en invierno	8.75					
2.	Leche en verano	8.75					
	Productos						
3.	Queso fresco		5,0	43.75	60.00	16.25	27,1%
4.	Quesillo		4,0	35.00	50.00	15.00	30,0%
5.	Cuajada		4,0	35.00	50.00	15.00	30,0%
6.	Mantequilla		3,0	26.25	45.00	18.75	41,6%
	Procesadora artesanal me- diana						
7.	Leche en invierno	7.00					
8.	Leche en verano	10.00					
	Productos						
9.	Quesillo		4,5	45.00	58.00	13.00	22,4%
	Procesadora artesanal grande						
10.	Leche invierno productor	7.00					
11.	Leche invierno intermediario	7.50					
12.	Leche verano productor	10.00					
13.	Leche verano intermediario	10.50					
	Productos						
14.	Queso seco		4,5	45.00	75.00	30.00	40,0%
15.	Queso ahumado		4,5	45.00	68.00	23.00	33,8%
16.	Quesillo		3,5	35.00	42.00	7.00	16,7%
17.	Cuajada		3,0	30.00	40.00	10.00	25,0%
18.	Mantequilla		2,5	25.00	42.00	17.00	59,5%
19.	Requesón		2,0	20.00	30.00	10.00	33,0%

* Cálculos para la época actual de verano y enfocado en los precios del productor.

** Precios originales en botellas de leche, transformados a litros para fines de comparación.

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las medianas y grandes procesadoras del departamento de Choluteca, estas pagan un valor similar al productor: L. 7.00/litro de leche en invierno y L. 10.00/litro de leche en verano. Pero es necesario establecer que –en el caso de las medianas procesadoras– estas reciben la leche de los productores. Sin embargo, las grandes procesadoras tienen dos opciones: recolectan la leche de las fincas y absorben ese costo de transporte o pagan a intermediarios que transportan la leche a la planta y reciben un pago adicional de L. 0.50 por unidad de leche. Por lo tanto, el intermediario recibe L. 7.50/litro de leche en invierno y L. 10.50/litro de leche en verano.

En cuanto al factor de conversión de litros de leche utilizados por libra de producto (queso, quesillo, cuajada y mantequilla, entre otros), es posible determinar que las procesadoras artesanales son más eficientes que los productores que procesan en sus hogares.

Ahora bien, al analizar los márgenes de utilidad total se puede observar que –en general– la ganancia del productor-procesador ronda alrededor de 30%. Cabe destacar que es un alto margen de utilidad, lo que podría deberse a que es un productor-procesador que vende en una plaza de mercado de una comunidad y prácticamente tiene el control de los precios sin necesidad de contar con una estrategia de venta por volumen.

Para las plantas procesadoras medianas se identificó un margen de utilidad de 22,4%, pero solo para la venta de un producto, el quesillo. En este caso, se deben seguir analizando los costos y utilidades de otros productos.

Es importante señalar que se obtuvieron los datos de la planta procesadora artesanal más grande de Choluteca, la cual obtiene márgenes de utilidad muy competitivos por cada producto que elabora: queso seco (40%), queso ahumado (33,8%), quesillo (16,7%), cuajada (25%), mantequilla (59,5%) y requesón (33%), lo que en promedio representa más de 30% en sus utilidades por libra de producto. No obstante esta empresa procesa hasta 2000 libras de queso diariamente y las distribuye al por mayor. Por ende, sus ganancias son mucho mayores por volumen de venta (economía de escala). Algunos detalles adicionales son que la compañía no posee registro sanitario y no realiza pruebas de acidez a la leche, solamente de agua, ya que esa es su principal preocupación (la adulteración de la leche, una práctica común en la zona).

En promedio, el margen de utilidad por procesamiento se encuentra alrededor de 30%, lo que equipara las ventas al tener un CREL. Por consiguiente, sería recomendable que las asociaciones y la federación se consolidaran como empresas o cooperativas. Sin embargo, previamente necesitan estimar volúmenes de producción, tipo de productos y nichos de mercados, establecer contratos o acuerdos para así garantizar mejores ingresos. Adicionalmente, para esto es necesario mejorar la producción (genética, alimentación, manejo) e implementar mejores prácticas, fortalecimiento técnico, empresarial y de comercialización.

Se ha comprobado que el procesamiento de productos agropecuarios como la leche en sus principales derivados (queso, quesillo, mantequilla), permite a los actores involucrados ser más competitivos a nivel local, regional, nacional y hasta internacional en el largo plazo, ya que este proceso de agregación de valor genera mayores beneficios que la venta primaria.

10.4.2.3 Eslabón comercializador y de mercado

Con el propósito de analizar si los precios de venta de los productos procesados son competitivos a nivel regional y nacional, se realizó una comparación de los principales precios por mercado. Cabe mencionar que para tener mayor competitividad se debe tener mejor calidad, higiene, empaque y registro sanitario, entre otros aspectos.

Cuadro 16. Comparación de precios locales, regionales y nacionales

N°	Eslabón Comercializador	Precio de venta local* (L.)	Precio de venta regional** (L.)	Precio de venta nacional (L.)	Precio de venta diferenciados (L.)
	Productor-procesador				
	<i>Productos:</i>				
1.	Leche invierno	7.00	24.90	24.90 (S)	32.90 (UHT-S)
2.	Leche verano	10.00	24.90	24.90 (S)	32.90 (UHT-S)
3.	Queso fresco	60.00	55.00	59.45 (S)	55.90 (Boque)
4.	Quesillo	50.00	55.00	60.55 (S)	84.70 (Leyde)
5.	Cuajada	50.00	60.00	40.00 (F)	40.00 (Ferias)
6.	Mantequilla crema	45.00	50.00	40.90 (S)	43.00 (Boque)
	Procesadora industrial grande				
	<i>Productos:</i>				
7.	Queso seco	75.00	55.00	60.00 (S)	64.00 (Ferias)
8.	Quesillo	42.00	55.00	60.55 (S)	84.70 (Leyde)
9.	Cuajada	40.00	60.00	40.00 (F)	40.00 (Ferias)
10.	Mantequilla	42.00	50.00	40.90 (S)	43.00 (Boque)

* Precios de venta en el departamento de Choluteca.

** Precios de Lácteos Lily del mercado de San Lorenzo, Valle.

Nota: (S)= Sula, (L)= Leyde, (F)= Ferias.

Fuente: Elaboración propia con datos de productores, ferias de agricultor y precios de supermercados

Como se puede observar, los precios de la leche para los productores –L. 7.00/litro de leche en invierno y L. 10.00/litro de leche en verano– son muy bajos en relación con el valor que se agrega a través de los eslabones de la cadena hasta llegar al consumidor final (L. 24.90 en leche entera pasteurizada y L. 32.90 con proceso UHT). Básicamente, el valor se triplica o cuatricula, por lo que es clave que los productores de la región puedan insertarse en estos canales de comercialización a través de CREL o diversificarse a través de la transformación del producto primario.

En relación con los derivados de la leche, se puede identificar que los precios son variados, ya que dependen de la estacionalidad, la demanda y la estrategia de mercado que lleve a cabo cada empresa. Además, a nivel local, las compañías procesadoras seleccionadas dominan su mercado, lo que les permite tener un margen para controlar los precios y aumentarlos / disminuirlos según la época del año.

Por su parte, al observar los mercados regionales (San Lorenzo, Valle), se aprecia que –en general y a excepción del queso seco– los precios aumentan. Esto puede deberse a que existe mayor demanda o canales de distribución más eficientes hacia zonas urbanas de la capital y ciudades de El Salvador.

10.4.2.4 Eslabones de la cadena y canales de comercialización

Antes de definir los márgenes de utilidad entre los eslabones de la cadena hasta llegar al consumidor final, fue necesario identificar los principales canales de comercialización y mostrar cómo es el proceso de generación de valor.

En relación con este tema, en el presente análisis se definieron los principales canales de distribución y el margen de utilidad en cada eslabón de la cadena. Cabe mencionar que estos valores no son absolutos. Por lo tanto, los indicadores presentan la utilidad promedio que obtiene cada eslabón en su proceso de agregar valor al producto hasta llegar al mercado final.

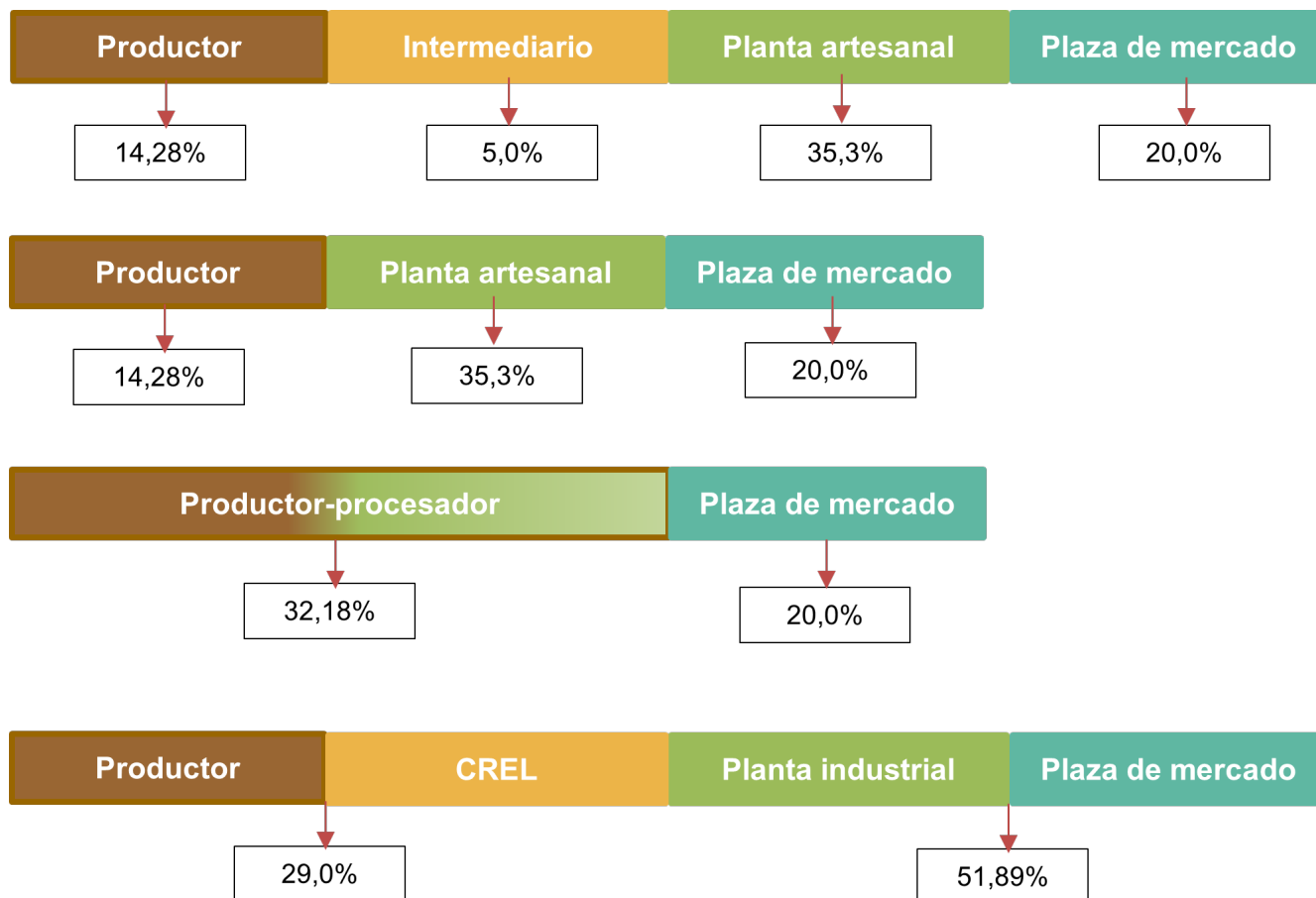


Figura 14. Canales de comercialización y margen de utilidad por cada eslabón
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, cuando el pequeño y mediano productor no participa en ninguna actividad de acopio o transformación, solo percibe un promedio de 14,28% de margen de ganancia por la venta de la leche cruda. Por ende, es clave que pueda diversificarse y ampliarse hacia los otros eslabones. Por otra parte, el margen de ganancia de una planta de procesamiento artesanal es aproximadamente de 35,3% y cuando un productor también realiza actividades de procesamiento, su margen de ganancia prácticamente se duplica (32,18%). Este aspecto también sucede cuando un productor es socio de un CREL (29%). Entonces, se confirma la importancia de que los productores lideren plantas de procesamiento artesanal y/o nuevos CREL en la región del Golfo de Fonseca.

10.5 Hoja de ruta

Como se mencionó, la cadena de ganadería sostenible de la región del Golfo de Fonseca ya cuenta con un documento marco de competitividad y un plan de acción. No obstante, en la presente sección se muestran actividades:

10.5.1 Pasos preliminares o de corto plazo

A continuación se presentan las actividades previas y complementarias que se aconsejan implementar, con el propósito de fortalecer a los actores de la cadena y establecer las bases que les permitan ser más competitivos en los mercados.

Área estratégica: Fortalecimiento institucional						
Objetivo: Promover el fortalecimiento de la cadena de valor y todos sus actores clave como base para mejorar la competitividad del sector ganadero en la región del Golfo de Fonseca.						
Lineamiento	Actividades	Indicador	Año			Responsable*
			2020	2021	2022	
Firmar el acuerdo marco de competitividad	Actualizar el documento del acuerdo de competitividad (datos, nivel técnico, actores)	Documento actualizado		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
	Integrar las principales plantas procesadoras artesanales a la cadena y al acuerdo marco de competitividad	N° de plantas procesadoras artesanales que participan		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
	Integrar activamente al CREL "La Patagonia" en la cadena y el acuerdo marco de competitividad	CREL "La Patagonia" participando activamente		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
	Integrar mayor cantidad de prestadores de servicios empresariales a la cadena, lo que facilitaría la gestión de capacitaciones en temas como gestión de préstamos, contabilidad, registro de costos, planes de negocio y mercadeo de productos, entre otros	N° de prestadores de servicios empresariales que participan		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
	Convocar a los actores clave de la cadena y del gobierno para la firma del acuerdo marco de competitividad	Documento firmado		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
Fortalecer la cadena de valor (institución)	Definir una junta directiva para el comité de la cadena (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y vocales) y subcomisiones (gestión de fondos y fortalecimiento institucional, eficiencia productiva, servicios técnicos y buenas prácticas, desarrollo empresarial, financiero y de comercialización, gobernanza, género y cambio climático), las cuales se encargarán de ejecutar el plan de trabajo	Junta directiva establecida y juramentada		x		Cadena, FEGASURH
	Desarrollar un plan de trabajo para la cadena (la junta directiva y sus comisiones) que incluya acciones de contingencia ante amenazas externas, como eventos climáticos extremos y crisis sanitarias (pandemias)	Plan de trabajo elaborado y validado		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur

Área estratégica: Fortalecimiento institucional

Objetivo: Promover el fortalecimiento de la cadena de valor y todos sus actores clave como base para mejorar la competitividad del sector ganadero en la región del Golfo de Fonseca.

Lineamiento	Actividades	Indicador	Año			Responsable*
			2020	2021	2022	
	Diseñar un plan de fortalecimiento institucional para la cadena que identifique necesidades para su consolidación	Plan de fortalecimiento elaborado y validado				Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
Fortalecer a la FEGASURH y sus asociaciones	Diseñar el plan estratégico de FEGASURH que defina su visión, misión, objetivos y principales actividades por un período de cinco años, y además, incluya acciones de contingencia ante amenazas externas, como eventos climáticos extremos y crisis sanitarias (pandemias)	Plan estratégico elaborado y validado		x		
	Diseñar un plan de fortalecimiento y modelo de sostenibilidad para FEGASURH, basado en su membresía, el manejo de plantas procesadoras y gestión de proyectos. Debe definirse el brazo financiero de la federación, que le permita ser sostenible y brindar servicios a sus afiliados	Plan de fortalecimiento y modelo de sostenibilidad definido y validado		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
	Diseñar un plan de fortalecimiento para cada asociación, que incluya su integración al eslabón de acopio y recolección, procesamiento y comercialización, y se enfoque en su visión empresarial, un modelo de negocio asociativo, estimación de volúmenes de producción, técnicas de procesamiento, nichos de mercado, rutas, alianzas y características de la zona, entre otros aspectos	Plan de fortalecimiento por cada asociación ganadera que pertenece a la FEGASURH		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
Integrar nuevos actores y fortalecer los vínculos actuales	Mapear y caracterizar todas las plantas procesadoras artesanales de la región del Golfo de Fonseca (MP). Fichas con datos de contacto, empleados, volumen de leche en invierno y verano, origen (de qué asociaciones o productores), precios pagados, ventas de derivados de leche, mercados, problemas y oportunidades de mejora, entre otros aspectos	Documento de mapeo y caracterización de las plantas procesadoras artesanales de la región		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur

Área estratégica: Fortalecimiento institucional

Objetivo: Promover el fortalecimiento de la cadena de valor y todos sus actores clave como base para mejorar la competitividad del sector ganadero en la región del Golfo de Fonseca.

Lineamiento	Actividades	Indicador	Año			Responsable*
			2020	2021	2022	
	Gestionar la participación de todas las mancomunidades en la cadena, ya que se trabaja con MANORCHO, NASMAR y MAM-SURPAZ; pero es recomendable integrar a MAFRON, MAMBO-CAURE y AMSURP	N° de mancomunidades que participan activamente en la cadena				
	Promover la integración de todos los actores de la cadena: intercambios, giras a otras regiones ganaderas, visitas a comités de cadenas consolidadas y a plantas procesadoras artesanales de otras regiones y planificación de ferias de productos lácteos, entre otras actividades	N° de giras e intercambios		x	x	
Análisis financieros para incursionar en otros eslabones	Realizar estudios de factibilidad para el establecimiento de CREL y/o nuevas plantas procesadoras artesanales en zonas como La Paz y Valle	Estudio por zona priorizada (al menos uno en La Paz y otro en Valle)		x		
	Elaborar planes de negocios completos para las nuevas plantas procesadoras artesanales de Choluteca (con un fuerte componente de comercialización y mercados por producto)	Un plan de negocios por cada nueva planta		x		Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
Desarrollar herramientas de gestión técnica y empresarial	Adaptar o diseñar manuales de buenas prácticas agrícolas que ayuden a incrementar la productividad en las fincas			x	x	Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
	Adaptar o diseñar manuales de buenas prácticas para el manejo y procesamiento de la leche			x	x	Cadena, FEGASURH, DEIT Sur
	Definir bitácoras y formularios para el registro de actividades técnicas y de costos				x	Cadena, FEGASURH, DEIT Sur

* Actores propuestos

10.5.2 Resumen del actual plan de acción de la cadena

Como se ha establecido, la cadena de valor ya posee un plan de acción, el cual debe ser la base para elaborar Planes Operativos Anuales (POA), que tienen que ser construidos participativamente por los actores de la cadena, agrupados en subcomités y áreas estratégicas (Anexo 1).



11

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1. La Región 13 del Golfo de Fonseca posee una extensión territorial de 8716,48 km², lo que representa 7,75% del territorio nacional y está conformada por un total de 45 municipios de los departamentos de La Paz (7), Francisco Morazán (7), El Paraíso (6), Valle (9) y Choluteca (16). Igualmente, se identifican 6 mancomunidades, que son básicamente grupos de municipios que poseen intereses en común y en este caso, facilitan actividades o promueven proyectos que apoyan el desarrollo del sector ganadero de la zona. Sin embargo, en la Región 13 del Golfo de Fonseca, solamente se trabaja activamente con las mancomunidades de MANORCHO, NASMAR y MAMSURPAZ, las cuales mantienen registros o pequeños censos de los ganaderos de su área de acción.

Por lo tanto, se recomienda realizar un acercamiento con las mancomunidades de MAFRON, MAMBOCAURE y AMSURP, a fin de identificar la totalidad de ganaderos y procesadores en toda la región, así como promover la identificación de actividades conjuntas para el beneficio de la cadena de valor.

- 2. En relación con la cadena de valor, se pudieron identificar los eslabones de producción primaria, recolección y acopio, procesamiento o transformación, distribución y comercialización y mercados, los cuales son acompañados por los proveedores de insumos, prestadores de servicios técnicos, empresariales y financieros. Todos se encuentran apoyados por un esquema de instituciones que realizan investigación y desarrollo, además del Estado, que brinda las políticas, estrategias, leyes, reglamentos y normas que representan el entorno habilitador de la cadena.
- 3. El eslabón de producción primaria está compuesto por sistemas de doble propósito (producción de leche y carne) y está integrado –en su mayoría– por pequeños y medianos ganaderos de la región. Hasta la fecha se han identificado 3 097 productores: 666 afiliados a la FEGASURH, 60 productores de la AGACH, 1 213 productores de la mancomunidad de MANORCHO, 593 productores de la mancomunidad de NASMAR y 565 de la mancomunidad de MAMSURPAZ.

A nivel de asociatividad, los productores señalaron la necesidad de aliarse para poder gestionar mejores servicios, facilitar el acceso a tecnologías y préstamos, y diseñar o implementar proyectos en la región. De esta forma, el 16 de marzo de 2018 se creó la Federación de Ganaderos y Agricultores del Sur de Honduras (FEGASURH), que obtuvo su personería jurídica el 18 de diciembre de 2019. La FEGASURH, como organización de segundo piso, conglomera actualmente 21 organizaciones de primer nivel (19 asociaciones y 2 cajas rurales) pertenecientes a los departamentos de Valle y Choluteca. No obstante, se encuentra en proceso de crear e integrar nuevas asociaciones que incluyan toda la región, como los grupos identificados en el departamento de La Paz. La meta de FEGASURH a mediano plazo es contar con una membresía de 1 800-2 000 ganaderos de la Región 13 del Golfo de Fonseca.

Al ser una organización de segundo nivel con poco más de un año de haber obtenido su personería jurídica, FEGASURH también presenta limitaciones o debilidades. Por ejemplo, la organización no cuenta con instalaciones propias y depende de fondos de la cooperación para pagar alquileres de instalaciones y pago de ciertas actividades. En concreto, es necesario desarrollar un plan de fortalecimiento institucional para la FEGASURH.

- 4. El eslabón de recolección y acopio se encuentra conformado por intermediarios o recolectores locales que compran la leche a productores que no cuentan con logística para transportarla o se ubican en zonas muy remotas. Dichos intermediarios revenden la leche, con pocos controles de calidad y por lo

general, con altos niveles de acidez en la leche, a las plantas procesadoras artesanales de la región. Adicionalmente, están los recolectores de las plantas procesadoras artesanales, que absorben este costo de transporte o transacción. Por último, en este eslabón sobresale el único Centro de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL) de la región, denominado CREL “La Patagonia”, que recibe el producto de sus 18 asociados. Al momento de la recepción, la leche cruda es sometida a exámenes de laboratorio para verificar que es Calidad A. Se revisan estándares de calidad como porcentaje de grasa, acidez y adulteración, entre otros aspectos. Si no se cumplen los requisitos, la leche es clasificada como Calidad B y es pagada a un menor precio.

En relación con la recolección de carne, resaltan dos actores: los intermediarios que compran los terneros en pie para trasladarlos y venderlos principalmente a países como El Salvador y Guatemala, y los repastadores, que compran los terneros para aumentar su peso en pocos meses y revenderlos en plantas, rastros y mataderos de la región. El ternero se vende en pie (vivo) a la mayor brevedad posible. Normalmente, se busca una edad entre los 6 y 7 meses o más hasta alcanzar lo establecido por el mercado regional. Igualmente, se incluyen novillas y vacas de descarte (ganado de mayor edad, con baja producción o problemas reproductivos) para el consumo local, por lo que son enviadas a rastros o mataderos locales, donde se negocia el precio del animal por aproximación del peso.

5. El eslabón de procesamiento o transformación se caracteriza por poseer el circuito industrial (plantas procesadoras industriales) y el circuito artesanal (plantas procesadoras artesanales). A nivel general, en el circuito o ámbito industrial de procesamiento de leche se puede establecer que en el país existe un oligopolio, ya que son dos empresas –Leche y Derivados S.A. (LEYDE) y Lácteos de Honduras S.A. (LACTHOSA)– las que establecen los mejores precios de compra bajo ciertos estándares de calidad.

Sin embargo, en la región solo se encuentra la presencia de LACTHOSA, que compra la leche al CREL “La Patagonia”, pacta precios para todo el año y dispone de pipas y tanques refrigerados para transportar la leche que se recolecta en el CREL. Una vez que la leche es recolectada de dicho Centro, es pasteurizada y transformada bajo estándares de alta calidad en diversos derivados, como quesos, cremas y malteadas, entre otros. Generalmente, sus productos son distribuidos en el mercado nacional, pero también incursionan o se encuentran abriendo nichos en el mercado regional centroamericano, específicamente, en Guatemala y El Salvador.

Por otra parte, el procesamiento artesanal es realizado por pequeñas y medianas empresas locales o regionales que se dedican a la transformación de la leche cruda. Dichas compañías son llamadas plantas procesadoras artesanales o simplemente, queseras. Por lo general, en estas empresas la leche no es pasteurizada y se transforma en derivados de baja calidad. Los principales productos de estas plantas son queso, quesillo, cuajada, mantequilla rala, mantequilla crema y requesón, entre otros. Entre las principales características de estas plantas resalta que no son certificadas por el Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA). No obstante, representan una opción de compra de leche para los productores durante ambos ciclos de producción (invierno y verano). En la actualidad, se considera que hay más de 100 procesadoras en toda la región. Consecuentemente, es clave poder realizar un mapeo y caracterización de estas plantas artesanales, explorar posibles líneas de mejora e integrarlas en la cadena de valor.

En referencia al procesamiento de la carne, los terneros y el ganado de descarte son trasladados a mataderos, rastros municipales y empacadoras para proceder con el destace. Cabe mencionar que el método es empírico y con menor calidad en los cortes cuando se realiza en mataderos o rastros municipales. Además, está dirigido principalmente al consumo local.

En el caso de las empacadoras, sus cortes son de mejor calidad y los subproductos son de exportación o distribuidos en supermercados nacionales. Cabe mencionar que no se cuenta con un censo / mapeo y caracterización de los rastros o mataderos de la región. Por lo tanto, se recomienda implementar esta actividad para mejorar los productos y el acceso a mercados en el marco de la cadena. Asimismo, en la región del Golfo de Fonseca únicamente existe la pequeña empacadora Carnilandia, que cuenta con registro de SENASA y se encuentra ubicada camino a Linaca, Choluteca. En promedio, se sacrifican y comercializan productos de 30 animales por día, los cuales son destinados principalmente para consumo local del área de la ciudad de Choluteca.

6. El eslabón de procesamiento artesanal se está fortaleciendo gracias al apoyo de proyectos del Estado y la cooperación. En relación con esto, el Proyecto EMPRENDESUR se encargó de construir cinco plantas procesadoras para los productores organizados de la región. Sin embargo, hasta el momento ninguna se encuentra en funcionamiento, por lo que es básico realizar un inventario del equipo y capacidad instalada de cada planta y definir el equipo faltante y de cuántos productores se podría recibir leche, con base en el volumen de producción y ubicación.

Cabe destacar que en la actualidad se están elaborando planes de negocios para cada una de las plantas, esto con el apoyo del Programa DEIT Sur. Aproximadamente, las plantas están ubicadas en los siguientes municipios del departamento de Choluteca: a) San Marcos de Colón, las cuales se encuentran en gestiones para poder funcionar como un CREL y así colocar leche fría en LACTHOSA, pero también procesar la leche; b) Duyure; c) Morolica, donde se procesaba 250 litros de leche para transformarla en queso fresco y crema, pero se paró porque comenzó una remodelación); d) El Corpus, cuya planta no posee la totalidad del equipo para iniciar operaciones y e) Concepción de María.

Igualmente, hay otras zonas dentro de la región del Golfo de Fonseca que ameritan estudios de prefactibilidad o factibilidad para definir si es pertinente establecer nuevos CREL o plantas procesadoras artesanales, ya que este modelo mixto parece ser el más indicado para la región, porque existiría un mayor control de los precios, diversificación y apertura en nuevos nichos de mercado. Esto –en el mediano y largo plazo– mejoraría los ingresos de miles de productores y la competitividad de la cadena.

Las áreas sujeto de estudio podrían ser: a) los municipios del sur de La Paz, que poseen alrededor de 5000 productores identificados y se estima que tienen un volumen aproximado diario de 3 350 litros de leche, aunque también debe tomarse en cuenta que los municipios presentan mucha dispersión; b) los productores de la AGAAPES (Pespire, Choluteca), ya que cuentan con las instalaciones para una planta de concentrados y la infraestructura y parte de equipo para establecer un CREL con una capacidad para 2 500 litros diarios (en este caso amerita realizar un plan de negocios) y c) grupos de El Triunfo y Marcovia del departamento de Choluteca y en todo en departamento de Valle, porque es necesario analizar el volumen de leche, las rutas y transporte, la mejor ubicación, infraestructura, equipo y el mercado, entre otros aspectos.

7. En cuanto al eslabón de distribución y comercialización de la leche, el CREL vende toda su producción a LACTHOSA, se caracteriza por producir leche “Categoría A” y posiblemente 5% de leche “Categoría B”. Asimismo, los socios manifiestan que han logrado evitar los rechazos, producto de las buenas prácticas antes y durante el ordeño, y el uso de máquinas ordeñadoras que han mejorado las condiciones de higiene y disminuido el tiempo de recolección. Adicionalmente, han incorporado pruebas de mastitis, alcohol (acidez) y sedimentación, así como la de Reductasa, las cuales determinan la calidad de la leche antes de su almacenamiento en los tanques de enfriamiento del CREL. También comentan que el control

de calidad de la leche comienza en la finca del productor, que es el primer filtro; luego en el CREL se hacen los muestreos.

A nivel general, las plantas procesadoras industriales poseen sus propios centros de distribución de leche y derivados, que se ubican estratégicamente en todo el territorio nacional y los países a los que exportan, lo que les permite abastecer en forma directa y constante a los consumidores. En el caso de LACTHOSA, dispone de centros para la distribución que se localizan en las principales ciudades de Honduras, en donde se almacenan los productos para su posterior distribución a través de camiones repartidores refrigerados que se encargan de suministrar el producto, ya sea a los distribuidores mayoristas o minoristas.

Con respecto a los canales de comercialización de la leche y sus derivados para las procesadoras industriales como LACTHOSA, resaltan las grandes cadenas de supermercados como Walmart, La Colonia, Diprova, Yip, Paiz, MásxMenos y PriceSmart, entre otras. No obstante, dentro de los canales de comercialización también destacan las bodegas mayoristas (aunque también pueden ser detallistas), mercados, pulperías, quioscos de conveniencia y hasta vehículos repartidores.

Sin embargo, las pulperías son quizás el principal canal de comercialización para las plantas procesadoras de lácteos, seguidas por otras tiendas de conveniencia, como los supermercados, mercaditos, mercados, etc. Como se observa, hay una variedad de comercializadores. Por lo tanto, es esencial para las empresas procesadoras contar con una adecuada capacidad de logística y distribución acorde con sus niveles de producción. LACTHOSA distribuye directamente en todos los canales de comercialización existentes todos sus productos, que incluyen la leche fluida pasteurizada y sus demás productos derivados.

En cuanto a las plantas procesadoras artesanales, estas abastecen directamente a los detallistas, mercados locales, pulperías, mayoreos, ferias del agricultor y en algunos casos, los supermercados, que constituyen la base para llegar al consumidor final. Esta situación se puede apreciar en la región del Golfo de Fonseca. No obstante, para el procesador artesanal vender a los supermercados no es atractivo, porque los precios son similares a las pulperías. Además, requiere etiquetado, registro del Ministerio de Salud Pública, código de barra e idealmente, empacado al vacío. Aunque este canal también compra a granel, está el inconveniente de las devoluciones. Además, el pago retrasado de por lo menos 30 días implica préstamos de corto plazo para financiar la continuidad de las operaciones.

Por su parte, el mayorista o bodeguero de lácteos, generalmente ubicado en los principales mercados municipales, cumple una doble función en la comercialización de lácteos y la venta al detalle. En general, el mayorista compra productos lácteos a las procesadoras en volúmenes grandes y luego los vende a las pulperías, mercados y otros establecimientos comerciales en diferentes zonas del territorio nacional. Otro canal que utilizan las plantas procesadoras artesanales es la venta de sus productos a El Salvador, lo cual realizan a través de puntos ciegos de la frontera e intermediarios regionales provenientes del país centroamericano.

En referencia a la distribución y comercialización de la carne, normalmente los productores de la región del Golfo de Fonseca pueden comercializar sus productos de tres formas: a) venden el ganado a intermediarios locales o regionales que transportan los animales a países vecinos, donde reciben un mejor precio por unidad o los revenden a empacadoras, rastros o mataderos; b) venden el ganado a algunos repastadores de la región: los engordadores o repastadores adquieren el ganado de los pequeños productores a pesos que oscilan entre las 300-400 lb, para posteriormente venderlo al doble del peso original a intermediarios o a empacadoras, rastros o mataderos y c) venden directamente el ganado a rastros o mataderos locales.

8. En el eslabón de mercados destaca que los principales productos de LACTHOSA que se distribuyen en Centroamérica son la leche fluida pasteurizada y UHT, malteadas saborizadas, helados, variedades de queso, quesillo, mantequilla y margarina, entre otros. Son más de 250 productos que se encuentran a disposición del consumidor final a través de 40 000 negocios y pulperías con un recorrido de más de 600 rutas de venta en toda la región centroamericana (principalmente Honduras, Guatemala, El Salvador y Belice). Las principales marcas de LACTHOSA son Sula, Delta, Ceteco, La Pradera, Gaymont's, Chilly Willy y Fristy.

En este punto, es necesario mencionar que actualmente LACTHOSA se encuentra empackando ciertos productos de mayor consumo nacional con una apariencia más artesanal, con el fin de poder competir con las plantas procesadoras artesanales. Por lo tanto, resulta importante que las actuales plantas y nuevas plantas artesanales construidas con el apoyo de EMPRENDESUR y equipadas con el apoyo del Programa DEIT Sur cuenten con estudios de mercado y estrategias de comercialización agresivas que permitan identificar y controlar nuevos nichos de mercados para sus futuros productos.

En cuanto al mercado nacional, el producto más demandado es el queso seco, cuya oferta aumenta de mayo a septiembre (debido a la estacionalidad en la producción de leche) y sobrepasa la demanda, lo que causa la caída en los precios. Sin embargo, la oferta de noviembre a marzo es baja y no cubre la demanda, por lo que suben las importaciones, principalmente desde Nicaragua. Las plantas artesanales solo alcanzan a cubrir 60% de la demanda de queso seco de sus clientes en época de precios altos. Por eso, algunos almacenan en el período de sobreoferta, pero esto requiere una gran inversión y tiene un riesgo alto.

En general, el consumidor de productos lácteos artesanales que compra en bodegas, mercados, pulperías y puestos ambulantes busca bajos precios en lugar de calidad. Al contrario, en los supermercados, el consumidor tiene mayores exigencias de calidad y variedad. En estos negocios se vende una amplia variedad de productos lácteos, incluso quesos importados de Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica y Europa.

Por su parte, el principal mercado de carne bovina de Honduras lo constituye Estados Unidos con 84,72%, seguido a gran distancia por los países centroamericanos con 8,8%. El comercio intrarregional de carne bovina es importante en el área centroamericana, ya que durante los últimos diez años ha resurgido este tipo de comercio y disminuido significativamente las exportaciones extrarregionales. Sin embargo, el volumen total de carne exportada ha mostrado una tendencia muy variante, siendo El Salvador, Guatemala y Costa Rica los principales importadores, y Nicaragua el principal proveedor, debido a su relativamente alta producción y su bajo consumo interno.

9. Dentro de los principales proveedores de insumos de productos y servicios para todos los eslabones de la cadena resaltan las agropecuarias, casas comerciales, proveedores de concentrados, vacunas y equipo para el establecimiento de queseras y manejo del hato lechero, los cuales –en algunos casos– facilitan o canalizan créditos para la compra de equipos.

Entre los principales proveedores resaltan: a) CADELGA, venta de productos e insumos a los productores; b) REALVA, distribuidores de productos farmacéuticos veterinarios y de ganadería; c) Cargill / ALCON, proveedores de productos de nutrición animal, como concentrados y aditivos; d) AGROPEC, venta de equipo agroindustrial, veterinario, de queserías (descremadoras) y tanques de enfriamiento, entre otros. Además, brinda asistencia técnica y financiamiento para los equipos; e) Mallo Honduras, venta

de probióticos para ensilajes y bolsas para esta actividad. También ofrece asistencia técnica en esta alternativa de alimentación del ganado; f) Agroservicio INAGAS, venta de medicina veterinaria, sales minerales, leche para terneros, vacunas y concentrados; g) AGROCAL, venta de equipo y productos para inseminación y equipo de ordeño. Esta empresa durante el 2020 ofrecía el servicio del programa financiero de Agrocrédito de BANHPROVI para la compra de equipo de ordeño con una tasa de interés anual de 8.7%; h) Fertica S.A., venta de insumos (fertilizantes) agrícolas; i) Nativet, venta de productos veterinarios para los ganaderos, especialmente medicamentos, vacunas y suplementos alimenticios.

- 10. Entre los principales prestadores de servicios técnicos resaltan: DEIT Sur, TechnoServe, Ayuda en Acción, Heifer International, FEGASURH, INFOP, Zamorano, CATIE, SENASA/SAG, y SENASA/DICTA. Además, es importante establecer que en la actualidad gran parte de los servicios técnicos los brindan las casas comerciales de agroinsumos, que asisten a los ganaderos de acuerdo con los productos que venden y las necesidades de los productores, como por ejemplo, REALVA, CADELGA, Calox, AGROPEC y Mallo, entre otras.

A nivel de prestadores de servicios financieros, es necesario mencionar que la ganadería es considerada una actividad de alto riesgo crediticio. Por ende, la mayoría de los ganaderos de la región del Golfo de Fonseca manifiestan que no hay lineamientos claros del Estado ni mecanismos financieros que puedan ayudarlos a ser sujetos de crédito ante la banca formal. No obstante, en los últimos años han existido incentivos a través del Programa Agrocrédito 8.7% de BANHPROVI, que es canalizado a través de la banca de primer piso, cooperativas y casas comerciales para acceder a equipo. No obstante, aun así, existen demasiadas barreras para que los pequeños y medianos productores accedan a dichos beneficios.

Finalmente, dentro de los prestadores de servicios empresariales destacan CDE MIPYME, que apoya con la gestión de mecanismos financieros para los pequeños y medianos productores; INFOP, que brinda cursos en administración y contabilidad, y FUNDER, que trabaja en general en el tema de desarrollo empresarial, pero con mayor énfasis en las cajas rurales.

- 11. En la región, la cadena de valor se encuentra liderada por el comité de la “Cadena de Ganadería Sostenible de la Región del Golfo de Fonseca”, la cual incluye actores de todos los eslabones de los departamentos de Valle y Choluteca, a excepción de las plantas procesadoras artesanales, que no han mostrado interés de participar en este tipo de alianzas estratégicas. Además, no se cuenta con la participación activa del CREL “La Patagonia”, el cual es clave en el proceso de recolección y enlace con el sector industrial. Por lo tanto, debe realizarse un trabajo extenuante para integrar al eslabón transformador o procesador en la cadena.

En este sentido, es necesario continuar con el desarrollo de la cadena de valor de la región a través de la elaboración de un “Plan de Fortalecimiento Institucional”, que defina las principales actividades de la cadena, además de los principales lineamientos para su fortalecimiento, ya que existe mucho margen de mejora para esta organización multistitucional. Asimismo, no se cuenta con una junta directiva juramentada (presidente, vicepresidente, secretario, fiscal, tesorero, vocales) ni subcomités que ejecuten las áreas estratégicas o componentes del plan de acción.

- 12. Con respecto a los principales problemas del sector ganadero en la región, los actores manifestaron que todo está vinculado con dos tipos de factores: en primer lugar, los internos relacionados con los procesos de la finca: baja producción de lecha, falta de acceso a insumos, como alimentos y agua (sobre todo en época de verano) y el bajo nivel tecnológico de las fincas. En segundo lugar, están los factores

externos a la finca: bajos precios y por consiguiente, baja rentabilidad, falta de acceso a créditos (no hay productos financieros para los pequeños y medianos productores) y falta de modelos de negocios asociativos que permitan a los productores acceder a mercados del circuito industrial (LACTHOSA) y gestionar sus propias plantas procesadoras de leche y carne.

13. Específicamente, en relación con los problemas ocasionados por la pandemia del COVID-19, se puede establecer que estos fueron generados entre los meses de marzo y junio, ya que no había libre circulación para transportar la leche, acceder a insumos y mano de obra. En cuanto a esto, a continuación se desglosa la problemática originada por la pandemia o que fue acentuada por dicha crisis:

a) bajos precios y desperdicio de leche: A partir de marzo y abril de 2020 las plantas procesadoras artesanales regionales cerraron y dejaron de comprar leche. Esto sucedió debido a que los mercados de distribución también estaban cerrados. Se estima que la compra de leche y distribución de subproductos bajó en promedio 50%. Por lo tanto, una gran parte de los productores tuvieron que regalar la leche durante esos meses. Además, las pocas plantas procesadoras que compraban leche disminuyeron los precios de L. 9.00-8.00 hasta L. 6.00 por botella, sobre todo, durante parte de los meses de abril y mayo. A partir de junio –que ya era considerado invierno– el precio bajó de forma constante, por lo que los productores estuvieron alrededor de tres meses con pérdidas aproximadas de L. 3.00 por botella de leche. Adicionalmente, algunos productores no podían vender la leche y otros solo podían colocar 50% de su producción total.

b) Falta de acceso a insumos: La restricción a la libre circulación durante los meses comprendidos entre marzo y mayo afectó el acceso al agua, alimentos y otros insumos de producción. Por ser época de verano, el ganado normalmente debe ser movilizado alrededor de 3-4 km por día para poder abastecerlo de agua. Pero en ocasiones, no se podía realizar esta actividad o los productores eran sujetos a multas o llamados de atención por parte de las autoridades locales. Igualmente, existía mayor escasez de alimentos, ya que durante esa época los pastos estaban secos y los productores debían acceder a otras fuentes de alimentación para el ganado. Sin embargo, no había transporte en la zona y la melaza –que es un producto muy utilizado en verano– se puso escasa y no era comercializada por intermediarios ni tampoco era posible trasladarse al ingenio de caña de azúcar, en la ciudad de Monjarás, Choluteca, para adquirirla. Una situación similar ocurría con los productores que brindan concentrado a su ganado, porque no era posible acceder a él por falta de transporte. Estos aspectos impactaron significativamente la producción de leche y la rentabilidad de los sistemas productivos, lo que –a su vez– afectó la generación de ingresos y liquidez para preparar los insumos necesarios para el verano de noviembre de 2020 a abril de 2021 (semilla, fertilizantes, proceso de ensilaje).

c) Reducción de la mano de obra: A nivel general, debido a la falta de ingresos por la poca o nula venta de leche, los productores tuvieron que prescindir de al menos la mitad de sus trabajadores. Concretamente, solo se mantenía al ordeñador y algún trabajador temporal si el hato y las actividades de la finca lo ameritaban. Por ende, hubo mucha pérdida de empleos, aunque no se ha podido contabilizar un dato exacto, ya que la pandemia sigue presente.

d) Falta de medios de transporte para la leche: El mayor problema relacionado con el transporte de leche ocurrió cuando se aprobó la restricción a la libre circulación durante los meses de marzo, abril y mayo. Debido a esto, el camión cisterna no llegaba a traer la leche al CREL “La Patagonia”, por lo que la leche tuvo que venderse a las plantas procesadoras artesanales de la zona a un precio muy bajo, entre L. 5.00 y 4.00 por litro. Similar problema tuvieron los productores que no forman parte del CREL, ya que

por la falta de transporte o de intermediarios, se vieron en la necesidad de vender o regalar la leche localmente. Sin embargo, algunas asociaciones –como la de Pespire o Duyure– iniciaron un proceso de procesamiento artesanal para conservar el producto y venderlo a un mejor precio.

e) Falta de acceso a créditos: La FEGASURH y los productores locales manifestaron que en la actualidad los fideicomisos aprobados por el gobierno para apoyar al sector agropecuario no son funcionales, ya que no existe un producto financiero desarrollado por las Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) que facilite el acceso para pequeños y medianos productores. Por consiguiente, urgía poder acceder a créditos que permitieran ensilar sorgo para garantizar la alimentación durante el verano del próximo año, ya que debido a los problemas de bajos precios y poca rentabilidad, los productores no contaban con la liquidez para cubrir los costos del proceso de ensilaje.

Por ejemplo, durante el año 2020, 138 productores miembros de la FEGASURH solicitaron acceso a la “Línea de Crédito Revolvente Agrocrédito Acelerado 8.7%”, la cual es administrada por BANHPROVI y canalizado a través de las IFI, en este caso la Cooperativa Chorotega. No obstante, de los 138 productores aplicantes, solo 7 fueron definidos como sujetos de crédito, ya que los montos debían ser mayores o iguales a L. 300 000.00 y debían contar con garantía hipotecaria del productor (sin importar el sistema de garantía de 70% de BANHPROVI).

En conclusión, los productores que deseen préstamos entre L. 50 000.00 y L. 150 000.00 deben hacerlo a través de las líneas de fondos propios de las IFI, que tienen una tasa de interés alrededor de 17%, ya que dichas instituciones consideran que el Agrocrédito 8.7% para montos pequeños es más papeleo que tasa de retorno, lo que implica que una gran parte de productores tendrá problemas para el abastecimiento de alimento para el ganado durante el verano 2021.

14. El análisis de cadena de valor es uno de los métodos de mayor aplicación para identificar fuentes de ventajas competitivas en empresas, asociaciones o grupos de productores, sobre todo cuando se trata de productos agroindustriales o con alto nivel de transformación. Por lo tanto, como primer paso para el logro de la competitividad, es fundamental reconocer que en las cadenas –además de los productores, transformadores y comercializadores formales– también deben aliarse los proveedores de insumos y servicios, así como los distribuidores y compradores intermedios, porque no son solamente parte de una transacción. Al contrario, forman parte del sistema de agregación de valor, por lo que pueden influir en el desempeño de la cadena y su competitividad a nivel regional, nacional e internacional.
15. Al analizar la competitividad de la cadena de valor de ganadería y comenzando con el nivel de desarrollo de la cadena de valor, se pudo constatar que la actual cadena o grupo de actores que trabajan conjuntamente para beneficiar al sector ganadero de la región no puede considerarse 100% una cadena de valor, ya que no se encuentra consolidada. Se reconoce que existen esfuerzos, como la creación de la “Cadena de ganadería sostenible de la región del Golfo de Fonseca”, que tiene un comité integrado por productores, asociaciones, FEGASURH y algunos proveedores de insumos y prestadores de servicios. Sin embargo, es necesaria la participación activa de todos los eslabones de la cadena, sobre todo el de procesamiento, que actualmente se encuentra aislado. Igualmente, es fundamental que todos los actores involucrados tengan claridad sobre lo que significa una verdadera cadena de valor, a diferencia de un negocio tradicional.

- 16. En este aspecto, se recomienda establecer una junta directiva para el comité de cadena. Asimismo, deben conformarse subcomités por área identificada y desarrollarse un plan de trabajo que oriente las acciones y sea una herramienta de evaluación de desempeño.

Se reconoce la existencia del “Acuerdo marco para la competitividad de la cadena agroalimentaria del rubro de la leche bovina de la Región 13 del Golfo de Fonseca entre la Secretaría de Estado en los Despachos de Agricultura y Ganadería y el sector privado (2020-2022)”. No obstante, este documento no ha sido firmado y podría fortalecerse con la participación de los actores clave de la cadena (CREL y eslabón de procesamiento).

Se recomienda que el acuerdo marco para la competitividad del sector sea revisado y actualizado, ya que posee información que no refleja la situación actual del sector en la región, se enfoca en la producción de leche sin resaltar los problemas y actividades para la producción de carne, y no incluye a actores clave, como los procesadores artesanales, entre otros aspectos.

- 17. La base de la cadena, que son sus productores (aglomerados en asociaciones y en la federación de la región), cuenta con un nivel tecnológico bajo, se encuentra aislada, a nivel estratégico y cooperativo, de los eslabones de recolección y acopio –a excepción de los socios del CREL “La Patagonia” –, pero, sobre todo aislada de los eslabones de procesamiento artesanal y comercialización. Además, las asociaciones de productores no tienen una visión empresarial bien definida y no trabajan en conjunto como empresa o cooperativa productiva. Hasta la fecha, son organizaciones que favorecen la transferencia de tecnología y el acceso a otros servicios técnicos, financieros y empresariales. No obstante, se necesita su empoderamiento empresarial.

Es importante desarrollar planes de fortalecimiento institucional para las asociaciones. Los planes deben ser personalizados según las características de la zona, meta a mediano plazo (que debería ser procesamiento y/o CREL) y necesidades específicas como buenas prácticas. Adicionalmente, se tienen que llevar a cabo estudios de costos más exhaustivos que detallen la situación de cada productor según su nivel tecnológico.

- 18. La FEGASURH es una organización que debe continuar fortaleciéndose a nivel técnico y financiero. En este último aspecto resalta que no posee un brazo financiero que le permita ser sostenible y brindar servicios técnicos y empresariales a las asociaciones, las cuales –en el mediano plazo– deberían consolidarse como MIPYMES o cooperativas.

Se recomienda elaborar un plan estratégico para la FEGASURH, que defina su visión, misión, objetivos y actividades, y será la base para sus planes operativos anuales. También, se aconseja que se incluya un fuerte componente de sostenibilidad financiera para la federación (definición de su brazo financiero).

- 19. Las plantas procesadoras artesanales no se encuentran vinculadas activamente con la cadena a nivel de alianzas estratégicas y solo son un componente de transacción de la leche cruda. Por lo tanto, la participación de los actores del eslabón de producción primaria no suele sobrepasarlo. Únicamente en ocasiones puntuales existen experiencias de productores independientes que se dedican al procesamiento de su leche, pero con limitaciones técnicas, de calidad y nichos de mercado.

Se recomienda realizar una identificación y caracterización de todas las plantas artesanales de la región, determinar su capacidad instalada para el procesamiento, oportunidades de mejora, rutas de recolección y nichos de mercado. Concretamente, se recomienda un diagnóstico empresarial para las plantas con mayor capacidad, un plan de negocio para las nuevas plantas artesanales y/o CREL y un diagnóstico empresarial y evaluación de desempeño para el actual CREL.

- 20. No se han establecido alianzas estratégicas claves o actividades interdependientes en la cadena o los actores del sector ganadero de la región del Golfo de Fonseca no se han empoderado de ellas. Por consiguiente, no hay alianzas o convenios que involucren a las plantas procesadoras artesanales, el CREL y LACTHOSA.

Para pasar de una cadena productiva con acuerdos puntuales a una verdadera cadena de valor se necesita establecer lineamientos para alianzas estratégicas que favorezcan la diversificación, identificación de canales de comercialización e incremento de los márgenes de utilidad en todos los eslabones, lo que será la base para promover el establecimiento de ventajas competitivas en la región.

- 21. En relación con las variables e índices económicos que ayudan a definir el nivel de competitividad – específicamente los márgenes de utilidad–, se pudo observar que si el pequeño o mediano productor no participa en ninguna actividad de acopio o transformación, solo percibe un promedio de 14,28% de margen de ganancia por la venta de la leche cruda. Por lo tanto, es clave que pueda diversificarse y ampliarse hacia los otros eslabones.

Por otra parte, el margen de ganancia de una planta de procesamiento artesanal es aproximadamente de 35,3% y cuando un productor también realiza actividades de procesamiento, su margen de ganancia prácticamente se duplica (32,18%). Este aspecto también sucede cuando un productor es socio de un CREL (29%). Entonces, se confirma la importancia de que los productores lideren plantas de procesamiento artesanal y/o nuevos CREL en la región del Golfo de Fonseca.



12

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, E. 2012. Análisis rápido de la cadena de valor de ganadería –carne y leche– en el PPS Agalta y Río Plátano. US-AID/ProParque. Tegucigalpa, Honduras. 47 p.
- Asociación de Ganaderos y Agricultores de Sula (AGAS). 2019. Abastecimiento de leche (en línea). Cholutecahoy. Disponible en <https://www.cholutecahoy.com/?q=content/abastecimiento-de-15-millones-de-litros-diarios-de-leche>.
- Ayuda en Acción. 2020. Información sobre los grupos organizados de ganaderos en la mancomunidad de MAMSURPAZ. Choluteca. 5 p.
- Banco Central de Honduras (BCH). 2020. Boletín Estadístico. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020, de https://www.bch.hn/boletines_estadisticos.php
- Banco Central de Honduras (BCH). 2020. Cuadros de Oferta y Utilización. Recuperado el 28 de Septiembre de 2020, de https://www.bch.hn/oferta_utilizacion.php
- Banco Central de Honduras (BCH). 2020. Producto Interno Bruto Base 2000. Recuperado el 28 de Septiembre de 2020, de https://www.bch.hn/pib_base2000.php
- Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI). 2020. Circular PE-05/2020, Tegucigalpa, Honduras.
- Calderón, M.; Buitrago, S.; y Orjuela, J. 2006. Elementos para el análisis del mercado en cadena agroindustrial. aplicación al caso de la cadena de la uchuva en la provincia de Sumapaz. Revista científica. 13. 10.14483/23448350.335.
- Camara Hondureña de la Leche (CAHLE). 2020. Perfil Comercial de Productos Lácteos en Honduras. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de <https://www.cahle.org/perfil-comercial>
- Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (CDPC). 2013. El Mercado de Leche y sus derivados en Honduras. Tegucigalpa, Honduras. 84 p.
- Centro de Desarrollo Empresarial (CDE MIPYME). 2020. Boletín informativo. Choluteca.
- CREL “La Patagonia. 2020. Datos productivos y precios de mercado.
- Derlagen, C., De Salvo, P. C., Egas Yerovi, J. J., & Pierre, G. 2019. Análisis de Políticas Agropecuarias en Honduras. (BID, Ed.) Recuperado el 22 de Septiembre de 2020, de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/An%C3%A1lisis_de_pol%C3%ADticas_agropecuarias_en_Honduras.pdf
- Federación Centroamericana del Sector Lácteo (FECALAC). 2018. Situación del sector lácteo centroamericano: Taller regional, Buenas prácticas pecuarias en ganado bovino de leche y calidad de leche cruda. Costa Rica.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2020. Dairy Market Review: Overview of global dairy market developments in 2019. Rome, Italy. Recuperado el 28 de Septiembre de 2020, de <http://www.fao.org/3/ca8341en/CA8341EN.pdf>
- FOSDEH. 2020. Mapa de la región 13 del Golfo de Fonseca (online). Consultado: 10.10.2020, Disponible:https://mapasfosdeh.files.wordpress.com/2012/04/reg13vp_incendiosdic2011.jpg
- Gazzera, M. 2005. Ventajas competitivas: Una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresas aéreas. Caso Patagonia- Argentina. Universidad Nacional de Camahue. Documentos de trabajo en Análisis económico Vol. 4, Número 9.
- Gereffi, G.; Humphrey, J. and Sturgeon, T. 2005. The Governance of Global value chains. Review of International Political Economy, 78-104.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Kaplinsky, R. y Sturgeon, T. 2001. Introduction: Globalization, Value Chain and Development, en the value of value chains. Spreading the gains from Globalization”; Editado por Gereffi, G.; Kaplinsky, R.; IDS Bolletín.
- Iglesias, D. 2002. Cadenas de Valor como estrategia: Las Cadenas de valor en el sector Agroalimentario”. PAIS: EDITORIAL.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). 2009. Encuesta Agrícola Nacional 2007 – 2008: Ganadería y otras especies animales. Tegucigalpa, Honduras. 40 p.
- Izquierdo, B, y Schuster, J. 2008. Construcción de indicadores para la competitividad. Caso de empresas dirigidas por mujeres en la región de Xalapa, Ver., México. Investigación administrativa, 37(102), 82-102. Recuperado en 21 de noviembre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782008000200082&lng=es&tlng=es.
- LACTHOSA. 2020. Historia y carta del fundador (online). Consultado: 15.11.2020. Disponible: <https://www.lacthosa.com/carta-del-fundador>.
- Mesa Agrícola Hondureña (MAH). 2002. Mesa por Rubro: Ganado Mayor de Carne. Propuesta de corto, mediano y largo plazo. Tegucigalpa, Honduras. 29 p.
- Ordoñez, J.; Maza, M.; Saez, E. 2009. CADENA AGROALIMENTARIA DE CARNE BOVINA EN HONDURAS. Secretaria de Agricultura y Ganadería de Honduras (SAG), Departamento de Agricultura y Economía Agraria, Universidad de Zaragoza. 16 p.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2020. Perspectivas Alimentarias: Resúmenes de mercado. Rome, Italy. Recuperado el 25 de Septiembre de 2020, de <http://www.fao.org/publications/card/es/c/CB0606ES/>
- Orjuela, J.; Castañeda, C.; y Calderón, M. 2008. Análisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de árbol en la Provincia de Sumapaz y el Distrito Capital (online). Ingeniería, Vol. 13, núm.2, pp.4-12. Consultado: 20 de diciembre de 2020. ISSN: 0121-750X. Disponible en : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4988/498850167003>

- Orozco, J. 2005. La Cadena de valor y los costos. *Revista Virtual Mkt Mercadotecnia Virtual*, Año 8, Época 1, Número 48.
- Ortiz, H, 2003. *Finanzas Básicas. Indicadores de Rentabilidad*. Editorial Thomson. Pág. 226.
- Pomareda, C. y Arias, J. 2007. *Indicadores de desempeño de cadenas agroalimentarias: Metodología y caso ilustrativo*.
- Porter, M. 1990. *New Global Strategies for Competitive Advantage*. 11 p.
- Porter, M. 1998. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. 2004. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 592 p.
- PYMERURAL – SAG/PRONAGRO. 2010. *Análisis de la cadena de valor láctea de Honduras*. Tegucigalpa, Honduras. 52 p.
- Programa para la Gobernanza Hídrica Territorial de la Región 13 del Golfo de Fonseca en Honduras. 2020. Mapa de departamentos y municipios de la región del Golfo de Fonseca (online). Consultado: 10.10.2020, Disponible: <https://cuen-casgolfodefonseca.org/departamentos-y-municipios-de-la-region-del-golfo-de-fonseca-rgf/>
- PRONAGRO (Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario). 2020. *Cadenas agroalimentarias de Honduras*.
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). s.f.. *Hato ganadero hondureño crece un 25 por ciento*. Obtenido de <https://sag.gob.hn/sala-de-prensa/noticias/ano-2016/junio-2016/hato-ganadero-hondureno-crece-un-25-por-ciento->
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA). 2020. *Herramientas de consultas de indicadores*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2020, de <http://www.oie.sieca.int/Indicadores>
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA). 2020. *Sistema de Estadística de Comercio de Centroamérica*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2020, de <http://www.sec.sieca.int/>
- SEPLAN. 2013. *Plan de Desarrollo Regional con Enfoque de Ordenamiento Territorial. Región 13 – Golfo de Fonseca*.
- Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras (SIMPAH). 2020. *Reporte quincenal de precios de supermercados, Ciudad de Tegucigalpa*.
- The World Bank. 2020. *DataBank:World Development Indicators*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020, de *Índice de producción animal (2004-2006 = 100) - Honduras*: <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.PRD.LVSK.XD?locations=HN>
- View your maps. 2020. *Queseras de la zona sur de Honduras (online)*. Consultado: 10.12.2020. Disponible en: <https://vy-maps.com/about/>



13

ANEXOS

13.1 Anexo I: Plan actual de la cadena de valor de ganadería sostenible del GdF 2020-2022

AREA ESTRATEGICA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	2020	2021	2022	RESPONSABLE
EFICIENCIA PRODUCTIVA Y RENTABILIDAD DE LA CADENA	Mejorar la productividad por manzana y por animal de las fincas en forma rentable.	Levantar información completa, veraz y actualizada de las fincas ganaderas de la región.	Realizar un censo en todas las fincas ganaderas de la región y analizar la información recolectada para ser utilizada en la construcción de una Estrategia Técnica de intervención en finca.	Un censo realizado del 100% de las fincas organizadas en FEGASURH	1			FEGASURH,DEIT
				Un censo realizado del 100% de las fincas de la región.			1	SAG, COMITÉ DE CADENA
		Renovación de pasturas degradadas y aplicar el Pastoreo Racional Intensivo	Capacitar a los ganaderos en el establecimiento y uso de pastos mejorados.	Número de capacitaciones a los ganaderos de FEGASURH.	3	3	3	Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
			Elaborar campañas de renovación de pasturas.	número de campañas elaboradas	1	1	1	Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
			Capacitar a los ganaderos en técnicas de Pastoreo Racional Intensivo con cercas eléctricas	Número de capacitaciones a los ganaderos de FEGASURH.	2	2	2	Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
			Capacitar a los ganaderos en técnicas de establecimiento y manejo de los bancos energéticos de pastos de corte o caña de azúcar.	Número de Capacitaciones a ganaderos	2	2	2	Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
			Implementar campañas de promoción para la adopción de los pastos de corte y caña de azúcar.	Número de campañas implementadas	1	1	1	Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
			Mejorar la genética de los hatos	Elaborar estrategia de mejoramiento genético.	Una estrategia elaborada	1		
		Hacer estudio de rutas de fincas a seguir para implementar la práctica de Inseminación Artificial.		Un estudio de rutas a seguir	1			FEGASURH, Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
		Construir red de inseminadores que brinden el servicio a los ganaderos		Una Red de inseminadores brindando servicio a los ganaderos		1	1	FEGASURH, Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
		Promover las Buenas Prácticas de producción ganaderas	Capacitar a los productores en: nutrición animal sanidad animal reproducción buenas prácticas de ordeño manejo de pastoreo racional registros técnicos y financieros almacenamiento y conservación de forrajes suplementación estratégica en verano	Número de Capacitaciones brindadas a los productores.	8	8	8	FEGASURH, Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
			Elaborar videos técnicos divulgativos para promover las Buenas Prácticas de producción animal.	Número de videos técnicos elaborados y divulgados	12	12	12	FEGASURH, Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
		Impulsar la construcción y manejo de Sistemas de Agua para consumo animal	Elaborar una estrategia de construcción de sistemas de agua, con un menú de opciones adaptadas a la realidad de cada finca.	Una Estrategia elaborada	1			FEGASURH, ICF, GOBERNANZA HÍDRICA, Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
				Documento elaborado	1			
			Gestionar paquetes crediticios para que los productores adopten las tecnologías	Número de gestiones realizadas	1			
			Capacitar a los productores en manejo de los sistemas de agua	Capacitaciones	1	1	1	
		Aumentar el % de parición de los hatos	Elaborar una estrategia de mejoramiento de parición.	Estrategia elaborada	1			
			Implementar la suplementación nutricional estratégica en especial el uso de minerales que mejoren los % de parición.	Aumento del % de parición en los hatos ganaderos	0%	10%	20%	FEGASURH, DICTA, SENASA
	Capacitar a los productores en temas de reproducción bovina		Número de Capacitaciones realizadas sobre reproducción.	1	1	1	FEGASURH, DICTA, SENASA	
	Aumentar el volumen de producción, mejorar la eficiencia productiva, y rentabilidad de las procesadoras	Implementar procesos de certificación de las plantas	Capacitar a los procesadores sobre temas de inocuidad.	Número de Capacitaciones realizadas con los procesadores	1	5	5	SENASA
Capacitar a los procesadores sobre temas financieros; registros contables, estados de cuenta, etc..			Número de Capacitaciones realizadas con los procesadores		2	2	FEGASURH, DICTA, SENASA	
Promover convenios entre proveedores y procesadoras para crear		Firmar convenios de compra y venta entre los productores y procesadores.	Número de convenios firmados	1	2	2	COMITÉ DE CADENA, PRONAGRO	

AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	2020	2021	2022	RESPONSABLE
ESTABILIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN LÁCTEA DURANTE TODO EL AÑO	Estabilizar la producción de leche para que se produzca la misma cantidad tanto en verano como en invierno	Desarrollar estrategia de alimentación de verano.	Elaborar estrategias de alimentación de verano utilizando suplementos alimenticios que se encuentran en la zona.	Una estrategia elaborada	1			Comité de Cadena (SENASA, DICTA, ZAMORANO, LUIS LANDA, FEGASURH, RPR)
			Capacitar a los productores en técnicas de alimentación de verano.	Número de capacitaciones en temas de alimentación.	2	2	2	
			Capacitar a los productores en temas de almacenamiento de alimentos.	Número de capacitaciones en temas de almacenamiento de alimentos	10	25	25	
			Promover la construcciones de infraestructura adecuadas para la conservación y manejo de alimentos. (silos, comederos, bebederos)	Número de fincas que adoptan la construcción de infraestructura adecuada.	50	100	100	
			Promover la construcción de sistemas de manejo de agua en fincas para proporcionar agua fresca y limpia al ganado todo el tiempo.	Número de fincas que adoptan sistemas de agua	25	50	100	
			Elaborar video técnico divulgativo sobre los valores nutritivos de los suplementos existentes en la región	Número de videos elaborados y divulgados	2	2	2	

AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	2020	2021	2022	RESPONSABLE
RESILIENCIA, ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Reconvertir la ganadería de la RGF en un actividad climáticamente resiliente y ambientalmente sostenible.	0	Construir la NAMA ganadera de la RGF.	Una NAMA de la RGF construida	1			CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
			Capacitar a los productores en el establecimiento y manejo de los SSP	Número de Productores Capacitados en SSP	500	1000	1500	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
			Desarrollar módulos de capacitación para impulsar las cercas vivas, bancos forrajeros de especies leñosas, promover las cercas eléctricas para proteger los árboles en los potreros.	Número de Módulos de Capacitaciones elaborados	2	2	2	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
	Liberación de áreas de pastoreo para establecer áreas de producción de madera preciosa y frutales	Eliminar la prácticas de descombro y quemas para establecer áreas de pastoreo.	Impulsar la protección de los bosques y fuentes de agua en las fincas.	Número de Productores capacitados	500	750	1500	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
			Elaborar una estrategia de reforestación que incluya la diversificación de la producción de frutales (Diferentes especies frutales, regeneración natural, chapias selectivas).	Estrategia elaborada	1			CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
			Impulsar la reforestación de las fincas ganaderas con árboles maderables y frutales.	Número de Temas de capacitación	1	1	1	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
			Impulsar campañas masivas de no quema, protección de los bosques y fuentes de agua.	Número de Temas de capacitación	1	1	1	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
			Firma de compromiso ambiental de parte de los ganaderos organizados en FEGASURH.	Convenio firmado	1			FEGASURH
			Capacitar a los ganaderos en el establecimiento y manejo de áreas forestales para producir madera preciosa.	Número de temas de capacitación brindados a los ganaderos.	1	1	1	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF
			Proteger los cuerpos de agua para evitar la contaminación y aumentar los volúmenes de agua de los mismos	Implementar prácticas de protección de cuerpos de agua disminuyendo la contaminación de los mismos.	Capacitar a los productores en las prácticas de conservación y protección de los cuerpos de agua	Número de Productores capacitados	500	1000
	Promover la construcción de sistemas de manejo de agua en las fincas. (reservorios, tubería, bombas, etc.)	Número de Fincas con sistemas de agua construidos	20		100	100	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF	
	Impulsar el uso de Biodigestores y biofertilizantes para utilizar el metano como combustible.	Número de Biodigestores construidos	5		20	50	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF	
	Implementar obras de conservación de suelos como curvas de nivel, terrazas, zanjas de infiltración, etc.).	Número de Fincas con obras de conservación de suelos	5		20	50	CATIE, FEGASURH, DICTA, SENASA, ICF	

AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	2020	2021	2022	RESPONSABLE
SANIDAD ANIMAL E INOCUIDAD DE LA LECHE Y SUS DERIVADOS	Disminuir la mortalidad de animales de los hatos.	Implementar calendario sanitario en las fincas ganaderas	Elaborar calendario sanitario	Un Calendario sanitario elaborado	1			Dicta, SENASA, FEGASURH, EL ZAMORANO, LUIS LANDA
			Fortalecer a SENASA y al DICTA en el tema de sanidad animal	Número de Técnicos contratados	2	2	2	DEIT, DICTA Y SENASA
			Entrenar a los promotores Rurales en el uso y la implementación del calendario sanitario.	Número de Promotores capacitados	50	50	50	DICTA, SENASA, FEGASURH, EL ZAMORANO, LUIS LANDA
			Promover cursos, diplomados y licenciatura en carreras en veterinaria.	Número de cursos promovidos		1	1	LUIS LANDA, COMITÉ DE CADENA
			Impulsar campañas masivas de vacunación.	Número de Campañas impulsadas	2	2	2	DICTA, SENASA, FEGASURH, EL ZAMORANO, LUIS LANDA
			Capacitar a los productores en la implementación del calendario sanitario.	Número Productores Capacitados	500	750	1500	DICTA, SENASA, FEGASURH, EL ZAMORANO, LUIS LANDA
	Implementar la aplicación de la ley de brucelosis, tuberculosis y trazabilidad bovina.	Sensibilización sobre la importancia y necesidades de aplicación de la ley de brucelosis, tuberculosis y trazabilidad bovina.	Implementar campañas de sensibilización dirigida a los ganaderos sobre la importancia de trazar sus fincas.	Número de Campañas realizadas	1	1	1	SENASA, FEGASURH
			Gestionar fondos para financiera la trazabilidad de las fincas ganaderas.	Número de Gestiones realizadas	1	2	2	SENASA, FEGASURH
			Elaborar acuerdo de colaboración entre el SENASA y FEGASURH para que en conjunto implementen la trazabilidad.	Número de Acuerdos realizados	1			SENASA, FEGASURH, COMITÉ DE CADENA
			Liberar fincas de Brucelosis y tuberculosis.	Fincas liberadas	50	100	100	SENASA, FEGASURH, COMITÉ DE CADENA
	Mejorar la inocuidad de los productos lácteos.	Implementar las Buenas Prácticas de ordeño, de producción y procesamiento de productos lácteos	Implementar las BP de ordeño.	Número Productores Capacitados	500	750	1500	DICTA, SENASA, FEGASURH, EL ZAMORANO, LUIS LANDA
			Aplicar las BP de procesamiento	Número de Procesadores capacitados	0	50	50	SENASA, COMITÉ DE CADENA
			Aplicar las BP de transporte	Número Transportistas capacitados		50	50	SENASA, COMITÉ DE CADENA
			Aplicar las BP de empaquetado	Número de Procesadores capacitados		20	20	SENASA, COMITÉ DE CADENA
			Proyecto piloto para certificar plantas procesadoras y prepararlas para exportar.	Plantas certificadas	0	0	5	DICTA, SENASA, FEGASURH, EL ZAMORANO, LUIS LANDA, AGROPEC
			Mejorar el empaquetado y etiquetado de los productos derivados de los lácteos.	Número de Procesadores capacitados			4	4 SENASA, COMITÉ DE CADENA

AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	2020	2021	2022	RESPONSABLE
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA, EXPERIMENTACIÓN E INNOVACIÓN	Implementar las Buenas Prácticas ganaderas en las fincas que generen la reconversión de la ganadería	Construir un Sistema de Asistencia Técnica, Capacitación y transferencia tecnológica basado en una Red de Promotores Rurales	Definir una estrategia técnica de intervención en finca que defina las principales tecnologías que se implementarán en las fincas y el orden de implementación.	Una Estrategia construida	1			COMITÉ DE CADENA, DICTA, SENASA, ZAMORANO, LUIS LANDA
			Construir e implementar una Curricula de temas técnicos para ser capacitar los ganaderos	Una Curricula elaborada	1			COMITÉ DE CADENA, DICTA, SENASA, ZAMORANO, LUIS LANDA
			Construir la Red de Promotores Rurales, capacitarlos en temas técnicos y en la metodología de transferencia técnica.	Número de Promotores capacitados	50	50	50	COMITÉ DE CADENA, DICTA, SENASA, ZAMORANO, LUIS LANDA
			Establecer una red finca demostrativa por cada asociación de ganadero organizado en FEGASURH.	Número de fincas demostrativas establecidas	20	10	10	COMITÉ DE CADENA, DICTA, SENASA, ZAMORANO, LUIS LANDA
			Elaborar una agenda de investigación, innovación y adaptación de tecnología de la RGF.	Una agenda elaborada	1	1	1	COMITÉ DE CADENA, DICTA, SENASA, ZAMORANO, LUIS LANDA
			Ofrecer capacitaciones a los productores en los temas: Nutrición, sanidad animal, Pastoreo Racional, ordeño limpio, gerencia de fincas,	Número Productores capacitaciones	500	750	1500	COMITÉ DE CADENA, DICTA, SENASA, ZAMORANO, LUIS LANDA
			Reactivar la producción de semilla mejorada de forrajes.	Manzanas en producción de material reproductivo de forrajes	10	20	50	COMITÉ DE CADENA, DICTA, SENASA, ZAMORANO, LUIS LANDA



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



Tel. + (506) 2558-2000



comunica@catie.ac.cr



Sede Central, CATIE
Cartago, Turrialba, 30501
Costa Rica

ISBN: 978-9977-57-775-3

