

**PERFIL ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**INSTITUTO HONDUREÑO DE MERCADEO AGRÍCOLA  
(IHMA)**

**SECTOR: GABINETE SECTORIAL DE DESARROLLO ECONÓMICO**

**PROGRAMA ESTRATÉGICO:**

**APOYO A LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE LOS PRODUCTORES  
DE MAÍZ Y FRIJOL**

**Tegucigalpa, M.D.C. 15 de Enero del 2015**

## 1. PROGRAMA, DESCRIPCIÓN, RESPONSABLE Y DURACIÓN:

- Nombre oficial del programa que se está llevando a cabo o que se espera llevar a cabo en el resto de este año.

### **Apoyo a las cadenas productivas de los productores de maíz y frijol**

- Breve descripción del programa

El Programa consiste en dar los primeros pasos para generar e implementar un sistema de mercado para la producción agrícola, que permita redistribuir las utilidades de los actores que intervienen en la comercialización de los granos básicos a nivel nacional.

Los pequeños agricultores, quienes no están inmersos en las cadenas de valor y tienen serias limitaciones para acceder directamente a los consumidores finales o a la industria alimentaria o Agroindustria. Ante este escenario, no tienen más opción que vender no adecuadamente su producción al nivel de comercio conformado por los acopiadores o centros de acopio, recolección o distribución, mayoristas e intermediarios, quienes según estudios de organismos internacionales; se apropian de más del 60 % de las ganancias que genera esta actividad del rubro agrícola.

En resumen, el pequeño agricultor está frente a un círculo vicioso, en el cual no hay desarrollo tecnológico, productivo y menos crecimiento económico; debido a la falta de rentabilidad de su cultivo y a los bajos ingresos de la finca; por lo que, para el IHMA y para todo el sector agroalimentario, esta variable es la más importante a resolver para inducir otros cambios más duraderos en los sistemas de producción y comercialización del maíz y el frijol.

Bajo este proyecto, el IHMA aporta al PLAN DE TODOS PARA UNA VIDA MEJOR: De un promedio de 600,000 familias agrícolas, el IHMA, busca generar en crear valor público distribuyendo la compra de maíz y frijol entre el mayor número de agricultores en el año 2015 e ir incrementando la cobertura de nuevos agricultores anualmente.

Tiene como propósito fundamental, crear valor público en las familias de los productores agrícolas que se encuentran en condiciones de pobreza, mejorando sus ingresos per cápita y brindándoles la oportunidad de mejorar sus niveles de vida, así como motivarle a mejorar su productividad, y convertirlos en demandantes de otros bienes y servicios.

El programa Apoyo a las cadenas productivas de los productores de maíz y frijol consiste en:

1. Captura o Levantamiento de línea base de información de las familias de los productores agrícolas sobre: nombres, ubicación, producción, teléfonos, área cultivada y periodo en que siembra.
2. Traslado de personal del IHMA a las zonas productivas.
3. Análisis de laboratorio para identificar el grado de humedad y de calidad de la producción de cada agricultor.
4. Suscripción de contrato de compra-venta.
5. Pago por los granos básicos adquiridos de parte de los pequeños productores agrícolas.
6. Traslado de los granos básicos a las bodegas y silos del IHMA.
7. Almacenaje y conservación en calidad apta para su consumo.
8. Capacitar personal designado por las autoridades municipales de las zonas productivas, en el manejo, conservación y comercialización de granos básicos, a fin de poder instaurar las bodegas y silos rurales.
9. Recuperar la capacidad de almacenamiento y prestación de servicios del IHMA, a través del reacondicionamiento de los planteles diseminados en todo el territorio nacional.

- Responsable de la ejecución del programa

El responsable de cumplir con el programa es la Gerencia General del Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola IHMA.

- Duración en meses y la fecha aproximada de finalización

Este programa iniciará en el mes de enero 2015 y finalizará su implementación en Diciembre del 2017 (las compras durante los años 2015, 2016 y 2017 se realizaran de conformidad a los ciclos agrícolas), quedando institucionalizado con carácter permanente una vez implementado.

## 2A. CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE PROGRAMA:

El programa Apoyo a las cadenas productivas de los productores de maíz y frijol se clasifica esencialmente como creación de valor público.

## 2B. PRODUCTOS FINALES QUE CREA EL PROGRAMA

- 100, 000 Quintales de Maíz comercializados a los consumidores a nivel nacional
- 195, 000 Quintales de Frijol comercializados a los consumidores a nivel nacional

### 3A. CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

- Indicar cuál es el componente o componentes de valor público
  - Beneficiar a los pequeños productores agrícolas, mediante la compra directa de la producción de granos básicos (maíz y frijol) por medio de la suscripción de convenios entre Instituciones del Sector Público (SAG-IHMA-DICTA-BANADESA) y Casas Comerciales.
  - Contribuir con el acceso a la seguridad alimentaria de la población hondureña, por medio de la rotación de la reserva estratégica de granos básicos.
- Definir las metas de valor público a generar en el 2015
  - 195, 000 quintales de frijoles comercializados a precios accesibles y en condiciones óptimas de consumo humano.
  - 100, 000 quintales de maíz, comercializados a precios accesibles y en condiciones óptimas de consumo humano.
- Explicar en qué forma ese valor público que se va a crear en el primer año representa una mejora respecto a la situación actual (debe la información empírica de la situación actual).

El programa mejorará los ingresos que las familias de los pequeños agricultores perciben por la venta de su producción. Dicho beneficio es recibido directamente por el productor, al vender su producción a nuestra institución. Su impacto no repercute solo al sector agroalimentario, sino que genera crecimiento económico para el país, al aumentar la demanda de bienes y servicios del resto de los sectores económicos.

El acceso a la seguridad alimentaria se crea, a través de la disponibilidad de granos básicos en el mercado interno; el cual por sus imperfecciones, es fácil víctima de distorsiones ocasionadas por escasez o acaparamiento.

### 3B. CREACIÓN DE VALOR PRIVADO

No aplica

### 4A. BENEFICIARIOS DEL VALOR PÚBLICO.

Los beneficiarios del valor público del programa Apoyo a las cadenas productivas de los productores de maíz y frijol serán:

1. Productores beneficiados con la compra directa de su producción agrícola.
2. El consumidor de granos básicos (maíz y frijol).

### 4B. BENEFICIARIOS DEL VALOR PRIVADO.

No Aplica

### 5A. INDICADORES DE VALOR PÚBLICO.

- a. Número de quintales de maíz comercializados
- b. Número de quintales de frijoles comercializados

### 5B. INDICADORES DE VALOR PRIVADO.

No Aplica

### 6. CREACIÓN DE APOYO ESENCIAL

No Aplica

### 7. CREACIÓN DE CAPACIDAD INTERNA

No Aplica

### 8. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES PARA ANÁLISIS DEL APOYO POLÍTICO.

Actores en el entorno autorizante

Actor	Posición	Interés para apoyar	Interés para oponerse	Recursos de autorización	Recursos de ejecución
Presidencia de la República	Apoyo	Crecimiento económico del país.		Aprobación del Presupuesto	Recursos financieros
Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico		Eficiencia a la inversión presupuestaria			
Secretaría de Coordinación General del Gobierno		Mejorar la vinculación de la Oferta y Demanda de los productos agrícolas			
Congreso Nacional de la República		Facilita la gestión de fondos			
SAG-BANADESA-DICTA-ONG, Cooperantes y Organismos internacionales		Crecimiento del aporte al sector agrícola.			
Comité Ejecutivo		Eficiencia de los recursos Incremento de cobertura de comercialización		Acta de aprobación	Presupuesto
Gerencia General		Elevar el nivel de productividad institucional. Apoya a levantar la imagen y confianza en la institución. Mejorar las condiciones laborales. Generar eficiencia en el uso de los recursos. Dar respuesta a las demandas del sector agrícola, así como a los consumidores.		Liderazgo y aprobación del gasto	Coordinación, apoyo y seguimiento.
Sector productivo		Beneficio personal			
Sector intermediario	En contra		Reducción de sus ganancias		

### Actores en el entorno de ejecución del programa

Actor	Posición	Interés para apoyar	Interés para oponerse	Recursos de autorización	Recursos de ejecución
Jefaturas del IHMA	Apoyo	Mejorar su capacidad operativa Generar mayor confianza en las actividades mejorar el seguimiento Evaluación con mayor fundamento Apego y mejora a la planificación Mejora en la toma de decisiones	Personal ejecutivo debe asumir sus responsabilidades	Implementación, seguimiento y diseño de los procesos	Recurso humano e infraestructura de la Institución
Sector Agrícola		Falta de infraestructura para implementar la oferta de los productos agrícola, vinculada con la demanda			

## Actores con influencia

Actor	Posición	Interés por apoyar	Interés por oponerse	Recursos de autorización	Recursos de ejecución
Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico	Apoyo	Mandato sectorial		Aprobación del Plan	
STSS		Crecimiento de las tasas de empleo rural		Respaldo Institucional	
SEFIN-BANADESA- SAG-DICTA- BANASUPRO-COPECO- Cooperativas y asociaciones de agricultores		Mejoramiento del sector agrícola			
Organismos Internacionales y Cooperantes		Mejoramiento de capacidad para elevar la productividad, los ingresos familiares, así como el trabajo			
Familias agrícolas					

## 9. INDICADORES DE APOYO POLÍTICO

- Número de convenios o contratos de venta firmados entre la institución y las asociaciones y cooperativas de agricultores.
- Número de Convenio IHMA-BANADESA (acondicionando los préstamos de esa institución a la venta de su producción al IHMA, si cumple la calidad requerida).
- Número de Convenio IHMA-SAG-BANADESA (acondicionando los préstamos de esa institución a la venta de su producción al IHMA, previa asistencia técnica y monitoreo de cada una de las etapas de la actividad agropecuaria).
- Número de convenios firmados entre IHMA-SAG-CASAS COMERCIALES-FONDOS FIRSA (suministro de servicios y materias primas y venta de su producción a esta institución).
- Número de convenios firmados entre IHMA y la banca privada (donde sirva el contrato de compra venta entre productor e IHMA como garantía para préstamos).

## 10. ANÁLISIS DEL APOYO POLÍTICO AL PROGRAMA

Apoyo político al Programa		Oposición al Programa	
Actores autorizantes que apoyan:	Presidencia de la República	Actores autorizantes que se oponen:	Algunos Diputados del Congreso Nacional de la República SEFIN
	Congreso Nacional de la República		
	Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico		
	Secretaría de Coordinación General de la Gestión		
	Comité Ejecutivo (instancia que autoriza acciones)		
Actores ejecutores que apoyan:	Gerencia General (eleva la propuesta y vela por el cumplimiento de lo aprobado por el Comité Ejecutivo)	Actores ejecutores que se oponen:	
	Gerencia General		
	Diputados del Congreso Nacional de la República		
	Alcaldes y Regidores Municipales		
Actores influyentes que apoyan:	Ejecutivos y empleados del IHMA	Actores influyentes que se oponen:	Sector Intermediario
	Sector Agrícola		
	Sectores Gubernamentales (Salud, Educación, Trabajo, Seguridad)		
	Sector Privado		
	Sociedad		
El programa de Apoyo a las cadenas productivas de los productores de maíz y frijol, tiene la finalidad de comercializar la producción de granos básicos, adquiriendo su producción en la puerta de la finca, y con ello, incentivar la producción y mejorar la rentabilidad de las familias agrícolas.		Pueden existir más opositores, por falta de información, así como por el contubernio que ha existido entre el IHMA y los intermediarios.	
<b>Concluimos en que el apoyo político neto del programa es favorable para llevarlo a cabo con éxito.</b>			

El análisis del apoyo político es de categoría **verde**.

## 11. REQUISITOS FINANCIEROS

Descripción	Cantida d qq	Valor por qq	Valor Total	Monto confirmado
Compra de granos básicos (frijoles)	15,000	L. 1,500.00	L. 22,500,000.00	
Compra de granos básicos (maíz)	24,286	L. 350.00	L. 8,500,000.00	
Total	39,286		L. 31,000,000.00	
Total confirmado				L. 31,000,000.00
<b>La rotación del saldo de nuestras cuentas cobrar o único cliente (BANASUPRO), es imprescindible para alcanzar nuestro objetivo.</b>				



## 12. PROCESOS INTERNOS

- PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS:

En la compra:

1. Traslado de personal del IHMA a todas las zonas productivas (según épocas de cultivo).
2. Almacenamiento y mantenimiento en condiciones óptimas para consumo (humano y animal).

En la venta:

1. Solicitud del cliente dirigida a la gerencia general

- NO CRÍTICOS: Identificar cuáles procesos internos deben ser ejecutados a un nivel satisfactorio para que el programa logre sus metas.

Proceso de compra

1. Recepción de Documentos personales del productor.
2. Muestreo y análisis físico del grano, en el caso del frijol se practicara la prueba de cocción
3. Aceptación o rechazo del grano
4. Recibo y pesaje
5. Calculo de mermas y destare
6. Elaboración de factura.
7. Elaboración, firma y remisión del contrato
8. Emisión del pago correspondiente.

Proceso de venta

1. Solicitud del cliente dirigida a la gerencia general
2. Autorización por parte de la Gerencia general
3. Elaboración de factura de venta o del contrato de compra/venta
4. Suscripción del contrato de compra-venta por las partes
5. Recepción del pago respectivo
6. Pesaje y entrega.

- Diagnóstico actual.

Proceso	Diagnostico	
<b>Proceso de compra</b>		
Traslado de personal del IHMA a todas las zonas productivas (según épocas de cultivo).	En las últimas administraciones de la institución, no se realiza esta actividad y se ha optado por la compra del grano a los intermediarios en Tegucigalpa M. D. C.	Aducen la falta de fondos para el pago de viáticos.
Recepción de Documentos personales del productor.		
Muestreo y análisis físico del grano, en el caso del frijol se practicara la prueba de cocción (en la puerta de la finca).		
Aceptación o rechazo del grano		
Recibo y pesaje		
Calculo de mermas y destare		
Elaboración de factura		
Elaboración, firma y remisión del contrato		
Emisión del pago correspondiente.	Existen atrasos en cuanto a cumplir este paso.	BANASUPRO descapitaliza al IHMA.
<b>Proceso de venta</b>		
Solicitud del cliente dirigida a la gerencia general	No funciona un departamento de comercialización, por lo tanto; solo se le vende a BANASUPRO (no comercializa maíz).	Se solicitará al Secretario del Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico, la autorización para la apertura de la plaza correspondiente.
Autorización por parte de la Gerencia general		
Elaboración de factura de venta o del contrato de compra/venta		
Suscripción del contrato de compra-venta por las partes		
Recepción del pago respectivo Pesaje y entrega		

### 13. INDICADORES Y EVALUACIÓN DE PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS

Proceso	Indicador			
	Seguimiento	Calidad	Tiempo	Costos
<b>Proceso de compra</b>				
Traslado de personal del IHMA a todas las zonas productivas (según épocas de cultivo).	No de giras a los sectores productivos	Datos de los pequeños agricultores para crear la base de datos	Épocas de cosecha	
Recepción de Documentos personales del productor.	Informe mensual		No de quintales comercializados en el año	
Muestreo y análisis físico del grano, en el caso del frijol se practicara la prueba de cocción				
Aceptación o rechazo del grano				
Recibo y pesaje				
Calculo de mermas y destare				
Elaboración de factura				
Elaboración, firma y remisión del contrato				
Emisión del pago correspondiente.				Indicador de solvencia: No de días de rotación en C por Cobrar
<b>Proceso de venta</b>				
Solicitud del cliente dirigida a la gerencia general		Informe mensual	No de quintales comercializados en el año	
Autorización por parte de la Gerencia general				
Elaboración de factura de venta o del contrato de compra/venta				
Suscripción del contrato de compra-venta por las partes				
Recepción del pago respectivo Pesaje y entrega				

#### 14. VÍNCULOS ANTERIORES Y VÍNCULOS POSTERIORES

Actividades	Vinculada con:
<b>Anterior</b>	
Aprobación de Programa	Comité Ejecutivo del IHMA
Compra de granos básicos	Diputados, autoridades municipales, SAG- BANADESA, INE, ONG, Cooperantes, asociaciones y cooperativas de agricultores, y Organismos Internacionales.
<b>Posterior</b>	
Acuerdos y compromisos para la venta de granos básicos.	Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico con la empresa privada (mercados, supermercados, etc.), agroindustria y demás instituciones de Gobierno (Policía y ejército, sistema penitenciario, hospitales, BANASUPRO, y programas sociales de Casa Presidencial).

## 15. COPRODUCCIÓN INTERNA

No Aplica

## 16. INDICADORES Y EVALUACIÓN DE PROCESOS DE COPRODUCCIÓN INTERNA

No Aplica

## 17. COPRODUCCIÓN EXTERNA

La coproducción externa está encaminada hacia aquellas instituciones y empresas que le permitan al IHMA, llevar los granos básicos a los consumidores finales. Actualmente solo estamos entrelazados con la Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO), institución que distribuye a través de sus centros de venta, la producción de frijol que el IHMA adquiere para tal fin. En cuanto al maíz, la gerencia general junto al comité ejecutivo y con el apoyo del Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico, establecer compromisos de compra venta con la agroindustria hondureña.

## 18. INDICADORES Y EVALUACIÓN DE PROCESOS DE COPRODUCCIÓN EXTERNA

- No de quintales de frijol facturados a la Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO).
- No de quintales de frijol facturados a la agroindustria nacional.

## 19. CAPACIDADES DEL PERSONAL.

Puesto o requerimiento de personal	Capacidad de personal	No de personal actual	No de personal requerido	% de necesidades
Especialista en mercadotecnia	Licenciatura con maestría y experiencia	0	1	100 %
Ingeniero Agrónomo especialista en granos básicos	Licenciatura con maestría y experiencia	3	2	66 %
Especialista en almacenamiento y manejo de granos básicos	Ingeniero agrónomo o técnico con experiencia	2	2	50 %
Especialista en laboratorio	Técnico con experiencia	3	2	66 %

El personal requerido es necesario para:

- Activar el departamento de comercialización

- Activar las regionales de Occidente y Olancho (inactivas desde hace años)  
Es indispensable que tengan la experiencia necesaria, que permita contribuir a mejorar las actividades operativas de la institución.

## 20. CAPACIDADES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

## 21. INDICADORES DE CAPACIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

## 22. EL GRADO DE DIFICULTAD DEL CAMBIO PREVISTO POR EL PROGRAMA

La naturaleza del cambio que el programa implica es adaptar la organización y su normativa a la visión de comercializar los granos básicos de los pequeños agricultores, a fin de contribuir al desarrollo económico y social del agrícola y de los hondureños residentes en el área rural. Se necesita un cambio adaptativo.

Dificultad media: es posible que haya obstáculos importantes para la ejecución del programa, que produzcan atrasos o limite el alcance y la escala del programa.

Se considera que es un cambio significativo por las responsabilidades que el personal del IHMA debe asumir, por lo tanto se debe imprimir una dinámica fuerte de mejora continua en todos los niveles de la estructura organizacional.

En el IHMA existe un marco legal, administrativo regulatorio dentro de los cuales se desarrollará y se implemente el programa.

Se prevé una dificultad media en la implementación del programa ya que cualquier tipo de dificultades que se puedan presentar, serán superadas con gestión oportuna y anticipada.

## SÍNTESIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO DE CADA PROGRAMA PARA PRIORIZACIÓN DE AGENDA DE LA UNIDAD OPERATIVA

<b>SINTESIS DE PERFIL ESTRATÉGICO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	APOYO A LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE LOS PRODUCTORES DE MAÍZ Y FRIJOL		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola (IHMA)		
<p><b>Datos generales:</b> Consiste en dar los primeros pasos que permitan generar e implementar un sistema de mercado para la producción agrícola, que acceda a redistribuir las utilidades de los actores que intervienen en la comercialización. Los objetivos que se persiguen son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incentivar la producción</li> <li>• contribuir con la seguridad alimentaria de la población, y</li> <li>• mejorar la rentabilidad de los productores de granos básicos, que habitan en las zonas rurales y productivas.</li> </ul> <p>El presupuesto anual del programa es de L. 31 millones, destinados a beneficiar a las familias más desprotegidas del país.</p>			
	<b>Consideraciones favorables</b>	<b>Consideraciones desfavorables</b>	<b>Conclusiones y propuestas</b>
<b>Acerca de lo que el programa crea:</b>	Genera un alto valor público porque se incrementa la oferta productiva agrícola, se combaten los niveles de pobreza, se reduce la necesidad de emigrar del campo a la ciudad, se incrementan las competencias laborales en el campo, se inicia el proceso que conduzca a desarrollar un mercado agrícola competitivo, y se elevan los niveles la competitividad.	Existe la necesidad de acceder a una mayor área y con ello, abarcar un mayor número de familias agrícolas.	Es clave reforzar los componentes de operación y de comercialización de la institución, para lograr las metas de la generación de valor público.
<b>Acerca del apoyo político</b>	El programa cuenta con suficiente apoyo político para ser llevado a cabo.		Es clave que la institución revise su marco legal.
<b>Acerca de los procesos internos críticos</b>	La compra de granos básicos que se realiza en las zonas productivas, beneficia a los pequeños agricultores, quienes reciben un precio de mercado vigente. De igual forma, se contribuye a generar seguridad alimentaria.	La comercialización no funciona, los granos básicos que se adquieren, se almacenan por largos periodos de tiempo, conduciendo a bajas en la calidad de los productos, y finalmente, a una venta a bajo del precio de costo.	Se revisaran todos los procesos y costos, a fin de obtener más recursos disponibles para alcanzar las metas propuestas.
<b>Acerca de los recursos financieros</b>	Se cuenta con L 31 millones asignados; con los cuales se debe rotar toda la compra de granos básicos, de forma permanente. La prioridad, es vender a BANASUPRO quien nos paga con mucho atraso.	La administración debe responsabilizarse de la rotación de las cuentas por cobrar, ya que esta actividad descapitaliza al IHMA, y paraliza sus actividades.	Es clave que a nivel de la Secretaría del Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico, se le definan claramente las responsabilidades a BANASUPRO.
<b>Acerca de las capacidades</b>	En general el recurso humano tiene las capacidades y la experiencia	No se tiene el suficiente personal técnico	Asignar presupuesto para la contratación del

<b>del personal</b>	suficientes para implementar el programa.	asignado en las diferentes Regionales	personal técnico calificado para las zonas regionales.
<b>Acerca de los vínculos anteriores y posteriores</b>	El presente gobierno muestra con hechos, el apoyo al sector agroalimentario del país.	Falta una comercialización más efectiva y dinámica.	Urge elaborar convenios de compra venta con productores, asociaciones y cooperativas, agroindustria, dirigentes de mercados mayoristas
<b>Acerca de la coproducción externa</b>	La coordinación que ejerce el Gabinete Sectorial de Desarrollo Económico en el sector agrícola del país.		Es clave que se alcance un compromiso de compra venta para la producción de maíz que el IHMA adquirió en el 2014.
<b>Acerca del grado de dificultad del cambio</b>	Es un reto atractivo para la institución, para el gobierno central, para los sectores productivos, la sociedad en general.	Que no exista interés en los intermediarios y de algunos productores	Diseñar una estrategia de concientización a pequeños productores agrícolas por medio del Encargado de Comercialización del IHMA.