

PERFIL DE PROYECTO

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

Título:	Logrando la Competitividad de los Pequeños Productores Lácteos de Honduras.		
Número:	HO-S1002		
Equipo de proyecto:	Olga Patricia Falck (COF/CHO) y Alejandro Escobar (SDS/MSM) Jefe de Equipo.		
Organismo ejecutor:	Cooperativa Agroindustrial de Productores de Leche "La Hacienda" Limitada –COAPLHAL		
Plan de financiamiento:	Financiamiento Reembolsable	US\$	900,000
	Cooperación Técnica (no-reembolsable)	US\$	250,000
	Contraparte Local:	<u>US\$</u>	<u>1,400,000</u>
	Total	US\$	2,550,000

I. EL PROBLEMA

- 1.1 El subsector lácteo de Honduras ha llevado a cabo avances significativos en la estabilización de su economía, en la apertura comercial y en la mejora técnica de su producción. No obstante, su crecimiento económico no ha permitido superar los problemas de pobreza y exclusión. En los departamentos de Atlántida, Cortés, Colón, Comayagua, Santa Bárbara y Yoro, la población es predominantemente de ingresos bajos en las zonas rurales. Según la Secretaría de Agricultura, una de las actividades económicas principales de estos grupos es la ganadería¹, predominantemente lechera, con un promedio de 3.6 litros por vaca diarios, y 8.47 vacas por explotación.² Debido a su reducido tamaño, estas explotaciones lecheras raramente presentan una rentabilidad que permita el desarrollo del sector.
- 1.2 Sin embargo, mediante el agrupamiento de los ganaderos en Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche (CREL), la situación de los ganaderos ha mejorado notablemente. La alianza estratégica de los CREL's bajo un modelo agro empresarial cooperativo, se orienta, por una parte, a unir esfuerzos comunes, patrimoniales y financieros que les permita mejorar sus procesos y por otra, para apoyar y fortalecer el ejercicio empresarial privado cooperativo, necesario para enfrentar los desafíos de competitividad regional.
- 1.3 El impacto socio económico de los CRELs en las familias y sus comunidades es muy significativo. Un CREL asocia en promedio de 22 productores cuya única fuente de ingresos es la producción y venta de leche. El esfuerzo de las CRELs ha logrado que se incremente el hato promedio a 20 vacas por familia y con rendimientos de 8 litros por vaca diarios. A nivel comunitario un CREL promedio genera 93 puestos de trabajo directo y beneficia a 570 personas en forma indirecta. A mediados del año 2004, los diferentes miembros pertenecientes a los CRELs, conformaron una cooperativa empresarial con ideal solidario. Esta entidad, la Cooperativa Agroindustrial de Productores de Leche "La Hacienda" Limitada (COAPLHAL) representa a 44 CREL's, con cerca de 1000 miembros, y en la actualidad ha conseguido avances importantes como la comercialización asociada y las economías de escala en el abastecimiento de insumos. Hoy en día, la mayor parte de la producción de las CRELs es comercializada con las dos empresas industriales lácteas más grandes del país.

¹ Para el año 2003, un 24.3% del PIB Nacional fue aportado por la rama agrícola y dentro del PIB agrícola la ganadería contribuyó con un 17%. Este subsector emplea un 35% de la Población Económicamente Activa (PEA) de la rama de agricultura y 13%¹ de la PEA nacional.

² Federación Nacional de Ganaderos de Honduras (FENAGH), 2004.

- 1.4 A pesar de este importante avance en la conformación de la cooperativa, la estructura general del mercado lácteo y sus derivados está muy fragmentado y no permite al sector productor negociar mejores precios sobre la base de la calidad. El sector productor se caracteriza por la abundancia de los intermediarios informales y hay muy pocos compradores industriales de leche. El poder comprador industrial tiene francas características monopsónicas. Por otra parte, el poder comprador artesanal se caracteriza por el incumplimiento de pagos, las decisiones arbitrarias de recibo de leche, la informalidad de compra y las pocas exigencias en cuanto a la calidad de la leche.
- 1.5 El problema central que se quiere atender con este proyecto, es el de la limitada infraestructura comercial, financiera y técnica en la cadena de producción láctea de Honduras. De estos se desprenden los siguientes sub-problemas:
- i. **Los bajos ingresos de los pequeños productores ganaderos en las zonas de Atlántida, Cortés, Colón, Comayagua, Santa Bárbara y Yoro, por la falta de alternativas viables de comercialización para su leche.** Si bien los pequeños productores han tenido éxito en la conformación de las CRELs, estas aun cuentan con muchas limitaciones para poder realizar una mejor y más efectiva comercialización del producto transformado. Adicionalmente los costos de producción son elevados, y unidos a los bajos precios de venta, hacen que el **margen de utilidad sea muy estrecho** (menos de US\$0.08 por litro). La capacidad de mejora de vida se ve limitada, tanto por la tendencia de los precios de los insumos a subir, como la tendencia del precio de la leche a bajar.
 - ii. **Los productores no cumplen con los requerimientos de calidad de los compradores, porque no tienen la infraestructura ni la asistencia técnica que les permita y asegure alcanzar esos estándares.** A pesar de contar con las condiciones para la producción de leche de excelente calidad los pequeños productores no tienen acceso a asistencia técnica que les permita: (i) mejorar el control de los defectos de la producción y procesamiento, los cuales tienen un efecto directo en la calidad; y (ii) cumplir con los requisitos para certificar la producción con las autoridades correspondientes. Los defectos surgen por manejos inadecuados de la leche (ordeño, manipulación, estimulación, vigilancia de mastitis), alimentación (inadecuada, insuficiente, uso de hormonas) y el transporte (exposición al sol, recipientes inadecuados).
 - iii. **Los productores no tienen acceso a recursos financieros que les permitan mejorar sus haciendas y desarrollar la industria.** Debido a que los productores no tienen acceso a recursos financieros que necesitan para capital de trabajo o inversión, el ganadero se ve en la necesidad de negociar su venta, a precios bajos, en mercados que manejan una alta liquidez, rechazando otros mercados por la imposibilidad de esperar 30 ó 60 días para recibir el pago de su leche. Adicionalmente, las CRELs, que comercializan su producción con las empresas industriales, no cuentan con los recursos necesarios ni los niveles de rentabilidad para realizar mejoras en sus instalaciones de recolección y distribución.

II. LA SOLUCIÓN PROPUESTA

- 2.1 Estos problemas serán abordados por el proyecto, a través de un enfoque de cadena productiva para mejorar la calidad de la leche y su valor agregado. El impacto del proyecto descansa en el apoyo simultáneo y articulado a los tres eslabones básicos de la cadena láctea: el de producción, procesamiento y comercialización.

- i. Para darle solución al problema de los **bajos márgenes de utilidad y los bajos ingresos de los productores**, se espera trabajar en dos áreas puntuales:

a. **Procesamiento.** Se construirá una planta industrial con capacidad para procesar 12.000 litros de leche al día³ y que generará tres líneas básicas de productos de mayor valor agregado para las CRELs, que son la leche fluida, el queso fresco (en tres variedades), y productos derivados diversos de menor cobertura. Dicha planta dará cumplimiento a los requisitos de registros sanitarios, inocuidad de alimentos, bioseguridad, envase al vacío, y etiquetado de productos. La planta será un punto de acopio central al cual las diversas CRELs llevarán inicialmente cerca de un 20% de su producción para el procesamiento.

b. **Comercialización.** Se creará una unidad comercializadora al interior de la cooperativa, encargada de administrar, distribuir y promocionar los productos lácteos y de realizar investigaciones de mercado, campañas publicitarias, participación en ferias y otros eventos. Si bien los CRELs asociados a la cooperativa actualmente venden de manera independiente cerca de 40 millones de litros al año, por un valor de cerca de US\$11 millones, se espera que la empresa comercializadora pueda aumentar los volúmenes de venta y la calidad del producto final, y de esta forma obteniendo mejores precios para los productores. Además de mejorar las condiciones y los términos comerciales que las CRELs tienen con las empresas lácteas industriales, la planta abrirá nuevos canales de comercialización para sus productos que permitirá una diversificación y mejora en los ingresos de los productores.

- ii. Por otro lado, para darle solución a los problemas de **baja calidad en producción y falta de capital de trabajo**, el proyecto trabajará en dos áreas con asistencia técnica y financiamiento:

a. **Calidad de leche en finca:** Se espera dar apoyo técnico al nivel de finca a través de un programa de asistencia técnica y capacitación, que estará orientado a la introducción de nuevas prácticas de ordeño e higiene de la leche. Adicionalmente, se espera implementar un programa de financiamiento para la adquisición de equipos básicos como yogos de acero inoxidable, galeras de ordeño, tanques de agua, y pilas de enfriamiento de yogos.

b. **Calidad de leche en CREL:** Con respecto a la calidad al nivel de CREL, se pretende trabajar con apoyo técnico para mejorar la manipulación y el control de la leche a través de un programa de asistencia técnica especializada. Adicionalmente, se espera implementar un programa de financiamiento para la adquisición de equipos Milkscan para evaluar la calidad de la leche, computadoras para sistemas de información, bancos de hielo y enfriadores de placa, equipo para detección de antibióticos y pilas de enfriamiento de yogos.

- 2.2 Para apoyar la realización de este proyecto, el Banco otorgaría un financiamiento de US\$1.150.000, de los cuales US\$900.000 son de financiamiento reembolsable para la compra de equipos de transformación, construcción de infraestructura de producción, y capital de trabajo, y US\$250.000 son de cooperación técnica no reembolsable para las actividades de

³ Los detalles técnicos y de la ingeniería de la planta, están siendo finalizados por medio de un Estudio de Factibilidad y un Estudio de Mercado que la cooperativa ha encargado.

asistencia técnica y capacitación con los productores. Se estima que la contraparte del proyecto es de US\$1.400.000 dividido entre inversiones y asistencia técnica.

- 2.3** Al finalizar el proyecto se espera contar con: (i) 1.200 pequeños productores ganaderos capacitados y comercializando por medio de la cooperativa a través de sus respectivos CRELs; (ii) más de 5.000 puestos de trabajo sostenidos, resultado de la producción de las CRELs; (iii) un aumento estimado promedio en los ingresos netos de los productores de US\$1.800 al tercer año, que contribuirá a la mejora de sus condiciones de vida; (iv) un aumento en la productividad por productor de 55% al cabo de los 3 años del proyecto; y (v) ventas anuales de la cooperativa de 80 millones de litros (el mercado actual de leche en Honduras se estima en 750 millones de litros al año) o US\$20 millones al final del tercer año de operación, con utilidades acumuladas de US\$2.6 millones al tercer año del proyecto.

III. MECANISMOS DE EJECUCIÓN Y ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 3.1** El proyecto será ejecutado por la **Cooperativa Agroindustrial de Productores de Leche "La Hacienda" Ltda. –COAPLHAL**, con apoyo de la Federación Nacional de Agricultores y Ganaderos de Honduras –**FENAGH**- y el proyecto “Iniciativa Empresarial para el Sector Lácteo”, ejecutado por Land O’Lakes. **COAPLHAL** tiene como objetivo principal apoyar la producción, procesamiento y comercialización de la leche de sus asociados a mercados preferenciales, con el fin de asegurar mejores ingresos a las familias afiliadas. Los activos de los asociados de la **COAPLHAL**, están valorados en más de US\$5.000.000, y en conjunto tienen una producción anual que tiene un valor de mercado de más de US\$10 millones. Los recursos reembolsables del Banco se destinarán de la siguiente manera: US\$340.000 para la construcción de la planta, que será administrada por la **COAPLHAL**; US\$360.000 para el equipamiento de los CRELs; y US\$200.000 para los pequeños productores. El proyecto propone que el componente de financiamiento a las CRELs y a los productores, que suma US\$560.000, sea administrado por una entidad de financiamiento especializada de la región.

IV. ASPECTOS ESPECIALES

- 4.1** Durante el análisis del proyecto, el Equipo de Proyecto pondrá especial atención en los siguientes aspectos: (i) el dimensionamiento de los componentes del proyecto; (ii) la viabilidad de la planta industrial y la rentabilidad del proyecto; (iii) la demanda por los productos procesados en la planta industrial y el mercado; (iv) oferta de leche para alcanzar los nuevos volúmenes; (v) la capacidad del ejecutor para manejar este tipo de proyecto; (vi) las condiciones del financiamiento del BID; (vii) la identificación de una entidad financiera intermediaria; (viii) la factibilidad y origen de los fondos de contrapartida; y (ix) los mecanismos para asegurarse que los beneficios del proyecto son capturados por productores de menores ingresos.
- 4.2** Impactos Ambientales y Sociales y Medidas Propuestas. Dado que el 100% de la producción de los asociados se realiza en áreas ya explotadas, los productores no representan un problema ambiental, ya que el proyecto se enmarcará en un modelo de desarrollo sostenible. Se pondrá especial cuidado en el mantenimiento de la cobertura de las fincas, y el manejo apropiado de los recursos hídricos. Al brindar apoyo a los pequeños productores para que puedan incrementar sus ingresos como producto de obtener primas por calidad en relación con el precio del mercado, el proyecto contribuirá en forma indirecta a mejorar la situación social del productor. En el desarrollo del proyecto se prestará atención especial a: (i) la participación de

la mujer en las actividades de producción y procesamiento de los cultivos; y (ii) la seguridad laboral en el lugar de trabajo, y en la planta procesadora en particular.

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

Aprobación de Perfil: Diciembre 2004

Análisis: Enero 2005

CRG: Mayo 2005

Directorio: Junio 2005

Aprobado por: _____ Fecha _____