

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL**

IHMA

2021



Contenido

I. Antecedentes.....	4
II. Metodología.....	5
III. Análisis Situacional	7
Análisis del entorno externo.....	7
Economía	7
Política.....	7
La sociedad.....	8
Tecnología	8
Ecología y medioambiente	9
El sector empresarial.....	9
Estructura de la industria	9
Análisis FODA	10
Fortalezas	10
Oportunidades.....	10
Debilidades	11
Amenazas.....	11
Modelo Organizacional de las cinco fuerzas de Porter.....	12
Poder de negociación de los proveedores	13
Amenaza de nuevos competidores.....	14
Amenazas de ingreso de productos sustitutos.....	14
Intensidad de la rivalidad de los competidores	15
IV. Análisis Estratégico	16
Misión.....	16
Visión	16
Valores.....	17
Objetivo General y Objetivos Específicos	17



Objetivo General	17
Objetivo específico.....	17
Estrategias e indicadores.....	17
Objetivo específico.....	19
Estrategias e indicadores.....	19
Objetivo específico.....	19
Estrategias e indicadores.....	20
Objetivo estratégico No 5	20
Estrategia.....	20
Indicador	20
V. Programación Estratégica.....	21
Cadena de Valor	24
Beneficiarios efectivos o atendidos por el programa	25



I. Antecedentes

Considerando que el Plan Estratégico dentro del ámbito público, es una herramienta imprescindible para identificar prioridades y asignar recursos, en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados; el Comité Ejecutivo y la Gerencia General ponen a la disposición del Estado de Honduras el presente documento que permite que la institución logre:

1. Identificar objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados.
2. Identificar niveles concretos de responsables del logro de las metas.
3. Establecer sistemas de control de gestión internos definiendo las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización.
4. Vincular el presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
5. Determinar incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

Alineando con el Plan de Nación y con el Plan de Todos para una Vida Mejor, en la búsqueda de un crecimiento económico acelerado, mismo que solo se puede lograr mediante el apoyo a los sectores económicos claves; el Instituto Hondureño de Mercaderos Agrícolas (IHMA), se centra en el crecimiento económico de las familias de pequeños agricultores de granos básicos.

Las familias de pequeños agricultores dependen, en distinta medida, de la producción agrícola para su subsistencia. Las familias de pequeños agricultores, el mayor segmento a nivel mundial dentro de la población que vive con menos de US\$2 al día.

La mayor parte de la producción agrícola es de carácter estacional, lo que significa que transcurre cierto tiempo entre las entradas y las salidas de efectivo. La agricultura depende de la calidad de la base de recursos (como semillas y fertilizantes), es vulnerable a los plaguicidas y al deterioro, y está expuesta a la inestabilidad del clima y de los precios.

Sin embargo, el crecimiento económico impulsado por la agricultura, la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria se encuentran en riesgo, ya que el cambio climático podría disminuir los rendimientos de los cultivos, especialmente en las regiones con mayor inseguridad alimentaria. (Mundial, 2019)

Estas limitantes, inciden en el crecimiento poblacional de las áreas urbanas, que se ve agravado por los flujos migratorios campo-ciudad; que buscan mejorar el acceso a necesidades insatisfechas en el medio rural, propósito raramente alcanzado, pues en las ciudades hay hacinamiento, escaso acceso a servicios básicos (agua, luz, saneamiento básico) y prevalecen condiciones precarias de vida principalmente en los cinturones de pobreza que rodean a las urbes y son las receptoras de la migración rural. Otros, emigran a los Estados Unidos de América en busca de empleos y mejores ingresos, dejando a sus familiares a la



espera de las llamadas remesas familiares, mismas que según los resultados de los estudios, nunca llegan a sacar a éstas de la pobreza, y repercuten negativamente en la sociedad con la desintegración familiar; aparte de la repercusión que causan a la economía con su efecto inflacionario.

El crecimiento del sector agrícola es de gran interés para toda la sociedad, el Gobierno así como para el resto del mundo. El crecimiento poblacional viene generando una creciente demanda de alimentos. Los países desarrollados están en lo más alto de la cúspide de sus mejores niveles de productividad agrícola y no pueden expandirse más por la falta de disponibilidad de los recursos tierra y de agua. Los recursos naturales de los países no desarrollados, en los inicios de este siglo XXI son sub utilizados y se pueden aprovechar para incrementar la producción y la productividad de alimentos.

II. Metodología

La Planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben de recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un



proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. (Armijo , 2009)

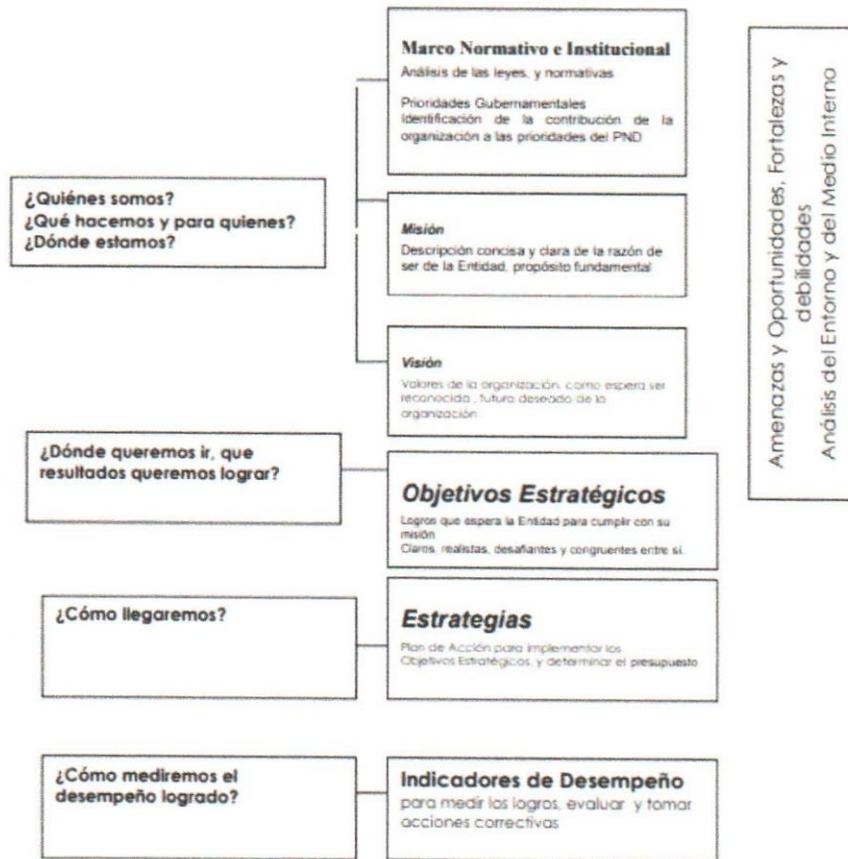


Ilustración 1 Modelo Básico Planificación Estratégica



III. Análisis Situacional

Análisis del entorno externo

Economía

Honduras posee múltiples fortalezas con el potencial de impulsar al país hacia un crecimiento más rápido y una mayor prosperidad compartida, con su ubicación estratégica, una creciente base industrial, esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento

El Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL) ha contribuido a aumentar la productividad, competitividad y vínculos comerciales de 7,200 pequeños productores rurales de café, lácteos, miel y otros productos en Honduras. Cada US\$1 invertido por COMRURAL como parte de una alianza productiva ha apalancado US\$1.5 de instituciones financieras privadas (alrededor de US\$12.5 millones en total), aumentando la inclusión financiera y solvencia para el crédito de pequeños agricultores. Desde 2008, el proyecto ha contribuido a lograr que las cadenas de valor agrícolas sean más competitivas y que aumente en un 23 por ciento el volumen de ventas brutas de productores rurales. (Mundial, El banco mundial en Honduras, 2019)

Política

Sector	Situación actual
Relaciones empresa privada – Gobierno.	La negociación anual (agroindustriales-productores de maíz-SAG), es la única que genera pequeños desacuerdos en la mesa de negociación. El gobierno apoya al sector agrícola por la importancia que tiene para la economía del país.
Planificación Gubernamental	El Gobierno de la República presidido por el Abogado Juan Orlando Hernández, creó la Secretaría de Coordinación General de Gobierno así como el Gabinete Sectorial de Gobernabilidad y Descentralización, con el fin de coordinar todas las labores de las Secretarías de Estado, entes desconcentrados, descentralizados o reguladores, programas, proyectos, y empresas públicas que se ocupen de asuntos relacionados.
Relaciones entre sector obrero y empresa.	No existen problemas entre los pequeños productores y el sector obrero. Por su parte, en el IHMA no hay sindicato de trabajadores, pero si se cumple con el pago del salario mínimo.
Regulaciones y legislaciones.	Sólo existe regulación para la importación del maíz hecha por fuera de los montos establecidos en cada contingente negociado con los países en cada tratado comercial. De conformidad a las consultas hechas en la Dirección de Rentas Aduaneras de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), desde la firma del CAFTA no se ha vuelto a importar maíz fuera de los contingentes establecidos.
Inseguridad jurídica	El gobierno a través del INA, se encarga de apoyar la seguridad jurídica de los productores nacionales.
Condiciones fiscales	No existen



La sociedad

Sector	Situación actual
Cultura, costumbres y tradiciones	<p>La cultura de este país, es el conjunto de expresiones de un pueblo y estas consisten en costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestirse, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.</p> <p>Honduras es un país multicultural. La composición étnica de Honduras sería la siguiente: 1% blancos, 2% negros garífunas, 6% indígenas y el resto de la población es mayormente mestiza.</p> <p>Este conglomerado de grupos raciales o étnicos es lo que finalmente contribuye a la riqueza de la cultura hondureña. Y es que son más de trescientos años de historia colonial hispánica en Honduras que dejaron su huella en las numerosas construcciones religiosas, civiles y militares.</p> <p>Más de un centenar de iglesias con ricas improntas y en su interior rica imaginería, platería y pintura que habla por sí sola de la importante explotación minera que vivió la antigua Provincia de Honduras (Comayagua, Yuscarán, Tegucigalpa, Omoa, Trujillo).</p>
Rol de minorías y la equidad de género. Inseguridad ciudadana	<p>LENGUAS Y RELIGION</p> <p>El español es el idioma oficial, aunque también se habla lenguas aborígenes en especial en la costa del Caribe el 85% de la población es Católico y el 10% es protestante.</p> <p>Los productores agrícolas descendientes y defensores de sus etnias así como la mujer del campo; tienen el apoyo del gobierno a través de proyectos específicos coordinados por la Secretaría del Gabinete de Desarrollo Social.</p>
Aspecto culturales	<p>La población rural huye de sus casas en busca de trabajo y/o mayores ingresos, tendencia que puede revertirse si se logra reducir el poder que tras bastidores maneja el reducido sector intermediario dentro de la cadena de valor de los productos agrícolas. Al reducir su influencia a través de la generación de mayores ingresos a los productores, se espera la creación de más fuentes de trabajo en el área rural y esto contribuirá a dar seguridad financiera y a eliminar o a reducir la intención de la migración del campo-ciudad.</p>
Acceso a la educación y a salud.	<p>El gobierno central tiene proyectos específicos para brindar apoyo tecnológico, capacitaciones, becas a los productores agrícolas y algunos con aspectos relacionados con la salud.</p>

Tecnología

Sector	Situación actual
Nuevos descubrimientos y efectos en el manejo de costos – impacto en desarrollo de productos Técnicas	<p>El gobierno central ejecuta proyectos para apoyar la implementación de tecnología moderna, así como el uso de nuevas semillas mejoradas a fin de incrementar la productividad por hectárea de producción.</p> <p>Existen nuevas y más baratas (económicamente) técnicas para almacenar granos básicos.</p>



Ecología y medioambiente

Sector	Situación actual
Sitios para ubicar industrias y accesibilidad	El gobierno central apoya la producción agrícola, con el cuidado y respeto al medioambiente y a la ecología.
Aspectos legales y regulatorios en materia ambiental	Las instalaciones del IHMA, se construyeron en los años 60's a través del Banco Nacional de Fomento. El crecimiento poblacional ha ido ganando terreno y las instalaciones del IHMA, ahora están en medio de colonias y barrios, trayendo problemas ambientales a esta institución.
Calidad de vida	Las familias agrícolas residen en todo el territorio nacional y su dispersión es uno de los mayores obstáculos para que gocen de viviendas dignas, salud, educación, acceso a agua potable, a energía eléctrica, etc.

El sector empresarial

Sector	Situación actual
	Existen condiciones favorables para que la agroindustria y los productores en general crezcan. Los agricultores reciben el apoyo de varios proyectos que se ejecutan a través de las diferentes instituciones del gobierno central para constituirse en empresarios, en cajas rurales o en asociaciones de productores. Sin embargo, esos proyectos trabajan aisladamente y por tanto no hay una sinergia que despege el sector.

Estructura de la industria

Sector	Situación actual
Economías de escala – acceso a canales de distribución – políticas gubernamentales.	El gobierno central a través de diferentes proyectos financia al productor con la construcción de silos con capacidad de 5, 000 qq, cuando el IHMA tiene capacidad de contribuir con estos servicios a los pequeños agricultores que lo requieren. Los agricultores reciben apoyo por medio de varios proyectos y programas que el gobierno central ejecuta a través de las diferentes Secretarías de Estado, para el mejoramiento de las calles de acceso. El mercado interno de granos básicos no es competitivo, lo que ocasiona el acaparamiento y el alza en los precios de los mismos. El IHMA tiene la obligación de evitar o reducir dentro de la cadena de valor, la participación del sector intermediario (coyotes) en la comercialización de los granos básicos.



Análisis FODA

Fortalezas

- Distribución estratégica de graneros dentro del territorio nacional.
- La voluntad, el interés y el deseo de todos los colaboradores del IHMA por un cambio organizativo que permita implementar políticas agroalimentarias, y que den el fruto deseado de contribuir a generar seguridad alimentaria, erradicar la pobreza, crecimiento económico, generación de empleo, desarrollo territorial y el uso sostenible de los recursos naturales.
- La necesidad de intervenir en el mercado interno de granos básicos para que la redistribución de los ingresos sea más equitativa, a falta de acceso de las familias de pequeños agricultores a la cadena de valor.
- El trabajo en conjunto del sector gubernamental BANHPROVI-SDE-SAG-BANADESA-IHMA-BANASUPRO puede eliminar los obstáculos que enfrentan las familias agrícolas.

Oportunidades

- El apoyo que el Presidente Constitucional de la República, abogado Juan Orlando Hernández, le está brindando al sector agrícola.
- El sub sector de los granos básicos es de gran relevancia actual y futura para:
 - La economía nacional;
 - La seguridad alimentaria,
 - La soberanía alimentaria, y
 - Para alcanzar un crecimiento sostenido para la población rural.
- El mercado de granos básicos nacional e internacionalmente, se proyecta a futuro con una creciente demanda, la que será ocasionada por el comportamiento de la sociedad en el mundo, como por ejemplo:
 - El crecimiento poblacional a nivel mundial
 - La presión de una mayor demanda de áreas urbanas, lo que conlleva a una reducción de las hectáreas de siembra; y por consiguiente, a una reducción en la oferta de productos agrícolas.
 - El efecto del cambio climático, y
 - La reducción de los factores: agua y tierra en gran parte del planeta tierra.
- La responsabilidad del Gobierno por reducir los niveles de pobreza e inseguridad alimentaria de los hondureños, para cumplir con el compromiso adquirido con la firma de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2016-2030.
- La necesidad de coordinar las diversas políticas agroalimentarias (AF, agro cadenas y agro políticas con enfoque territorial, etc.) con sus respectivos anclajes institucionales, concertación intersectorial y de diálogo público-privado.



- El cambio de los sistemas agroalimentarios en respuesta a la modernización de la agricultura y a las exigencias de consumidores por productos inocuos, de calidad y producidos de manera responsable con la sociedad y el medio ambiente.
- La exportación de productos agrícolas es una fuente de ingresos fundamental para la economía del país.
- La oportunidad del crecimiento de la productividad agropecuaria que tiene todo el sector.
- El compromiso del Gobierno de mejorar el índice de competitividad del país, mediante la reducción de las imperfecciones que por décadas han existido en el mercado interno de productos agrícolas.
- El apoyo institucional del sector gubernamental, específicamente GSDE-GSIS-SAG-DICTA- BANHPROVI-IHMA. Este equipo, con la experiencia que acumulan sus colaboradores; si logran trabajar bajo una determinada meta, pueden eliminar los problemas más graves de todos los que enfrentan las familias agrícolas:
 - Falta de capacitación al productor (SAG)
 - Falta de supervisión y asistencia técnica (SAG)
 - Falta de acceso a la comercialización, por sus altos costos, impidiendo al pequeño agricultor, colocar su producción en el mercado interno y obtener precios vigentes de mercado (IHMA).

Debilidades

- La falta de tecnología moderna que limita la capacidad de almacenar los granos básicos por espacios de tiempo más prolongados.
- La baja rentabilidad y mala calidad de la producción agrícola frente a la desgravación arancelaria que promueve la globalización.

Amenazas

- La creciente demanda de la sociedad por áreas urbanas
- El poder político y financiero de los intermediarios.
- Los efectos del cambio climático que afectan negativamente la producción agrícola nacional.
- La migración de las familias agrícolas hacia la ciudad o a EE UU, bajo la perspectiva de alcanzar mejores ingresos, lo que también repercute en el área rural al agudizar el recambio generacional.
- Falta de asignación de fondos por parte de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) para cubrir los gastos administrativos de la institución.
- Uso de instrumentos de apoyo vía precios a consumidores, baja provisión de infraestructura rural y de servicios agropecuarios de calidad; contribuyeron



decididamente a que el ingreso rural cayera drásticamente y las familias se desintegraron al emigrar individualmente a la ciudad o al extranjero.

Modelo Organizacional de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los consumidores

Sector	Situación actual
Cantidad de competidores y su tamaño relativo	Existen gran cantidad de productores de granos básicos, por lo que rivalidad de la industria es bastante alta. La población del área rural utiliza el excedente de su producción, como objeto de intercambio por otros artículos o productos. La población urbana, compra en las ferias de agricultores, cadenas de supermercados, cooperativas, pulperías y mini mercados de sus comunidades.
Apalancamiento de la negociación	Los compradores no tienen opción para negociar los precios de los granos básicos. Por regla general, el Gobierno es quien toma la decisión de congelarlos, afectando negativamente en la producción.
Costos de cambiar el comprador vs costos de cambio de la institución.	La Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO) actualmente adquiere los granos básicos en el IHMA. Las ferias del agricultor o mercados mayores, supermercados, cadenas hoteleras, etc., lo compran al mejor postor. Para todos los sectores, es beneficioso la compra venta de mano del pequeño agricultor.
Disponibilidad de información del comprador	Los viernes obtienen algunos precios vigentes en el mercado mayorista, el resto de los días de la semana, solo algunas personas, conocen los precios de compra al por mayor que registra el SIMPAH.
Amenazas de integración hacia arriba	No hay. Los consumidores tienen intereses diferentes.
Sensibilidad a los precios	Los precios de los granos básicos son sensibles a factores externos y a factores internos. A raíz de las imperfecciones del mercado de granos básicos, los compradores sufren cíclicamente de los acaparamientos.
Sensibilidad del comprador al precio	Un producto como el frijol rojo tiende a tener una demanda inelástica, porque es un producto básico en la dieta y no hay buenos sustitutos, por ende, cuando el precio aumenta bastante, la cantidad demandada se reduce pero en una menor proporción.
Precio total de la compra	El precio promedio de compra en los mercados mayoristas de Tegucigalpa y San Pedro Sula por quintal frijol en los últimos años oscilo en L 1000.00 y el quintal de maíz en L 360.00
Disponibilidad de productos sustitutos existentes	Existe la oferta del frijol de variedad color negro, pero el hondureño no acostumbra su consumo. Para el maíz, hay ciertos indicios de cambio en las preferencias alimenticias originada por un menor precio y a la disponibilidad, los sustitutos son la yuca y el plátano verde procedente de Guatemala.

El mercado es atractivo, el consumo es mayor a lo producido y por tanto, hay oportunidad de expansión.



Poder de negociación de los proveedores

Sector	Situación actual
Calidad de materia prima	El IHMA, analiza la calidad de los granos básicos como un paso previo a la compra y/o venta, a fin de evitar pérdidas. Así mismo, una vez adquirido el grano y almacenado, éste se mantiene en un constante programa de supervisión y mantenimiento de conformidad a los estándares internacionales vigentes.
Costos de cambiar proveedores – Importancia hacia el proveedor	El IHMA se trasladará a todas las áreas de producción del país para la comercialización de los granos hasta alcanzar el nivel de almacenamiento disponible de acuerdo a su presupuesto. Las zonas alejadas que le reducen los costos de fletes y viáticos son Comayagua, Olancho y EL Paraíso.
Concentración de proveedores	La misión del IHMA es propiciar un mercado interno de granos básicos competitivo (ni compradores ni vendedores pueden establecer precio). La comercialización se realiza a una primera escala (intermediarios, mayoristas), no alcanza la segunda escala en la cual el precio por quintal es mayor (mercados de las ciudades urbanas).
Grado de diferenciación de los suministros	Las regiones productivas de granos básicos producen con estándares de calidad similares.
Existencia de suministros sustitutos	Para el maíz, existen sustitutos como la yuca y el plátano verde. Para el frijol, se produce la variedad de frijol negro, pero no es del agrado del hondureño. La mayoría de los países productores de frijol, lo hacen para auto consumo; en la región centroamericana se generaliza la importación.
Costo de los suministros con relación al precio de venta del producto	El IHMA compra al pequeño agricultor al precio vigente en el mercado mayorista determinado por el SIMPAH, lo que para ellos es beneficioso. El IHMA tiene que abandonar su costumbre de comprar los granos en Tegucigalpa, ya que el pequeño agricultor no tiene las condiciones para trasladarse. El IHMA, al adquirir al precio de mercado, no tiene oportunidad de subir el precio de los granos básicos que compra.
Importancia del volumen para el proveedor	El pequeño agricultor que alcance vender su producción al IHMA tiene la ventaja de recibir un precio por quintal mayor al que le ofrecen los intermediarios, por tanto, es de mucho beneficio para ellos, lograr esta venta. El incremento en el precio, es un motivo para incrementar su productividad.

El mercado es atractivo, los proveedores no están organizados gremialmente, no tienen fuertes recursos, ni pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Por la falta de educación y capacitación, más su dispersión, desconocen el poder de negociación.



Amenaza de nuevos competidores

Sector	Situación actual
Existencia de barreras de entrada	Una barrera de entrada se puede esperar en el acceso a la producción de granos básicos, el sector intermediario existente, tiene años de controlar el mercado interno.
Economías de escala	Los pequeños productores tienen un común denominador: residen en zonas alejadas de los centros urbanos y muy dispersos; dificultando las posibilidades y opciones que brindan las economías de escala. Esta es una dificultad para cualquier nuevo competidor
Valor de la marca	Para el frijol, existen diferentes marcas dentro de la oferta de los supermercados, pero ninguna controla el mercado, en los mercados se vende del quintal en bolsa sin marca. Para el caso del maíz, predomina el mercado la marca Maseca y Maturave.
Requerimientos de capital	Se requiere capital suficiente para construir o alquilar bodega y silo, debe cubrir los costos de capital si va a financiar la producción anticipadamente; así como los costos para el mantenimiento de los granos en condiciones óptimas de consumo humano.
Acceso a la distribución	Existen facilidades para llevar el producto a cualquier centro de distribución.
Ventajas en la curva de aprendizaje	Una vez que tenga el acceso a un sector productivo, las prácticas de compra son sencillas: puede hacer uso del financiamiento por medio de compra anticipada a la producción, compra justo en el momento y con un sistema de pesaje injusto para el pequeño agricultor.
Represalias esperadas	El poder político y económico del sector intermediario es fuerte y se puede esperar cualquier tipo de represalias, ya que cualquier accionar va contra sus intereses particulares.
Políticas gubernamentales	El Gobierno solo cuenta con el IHMA como institución gubernamental para interceder en la comercialización de los granos básicos, hasta la fecha su accionar se ha limitado, por poner en práctica la política de compra a los mismos intermediarios.

El mercado es atractivo, no se ve peligro por la amenaza de nuevos competidores.

Amenazas de ingreso de productos sustitutos

Sector	Situación actual
Propensión del comprador a sustituir	Los hondureños consumen frijol rojo y solo algunas zonas del país (occidente por ejemplo) adquirieron el consumo de frijol negro. Como ya se mencionó anteriormente, al aumentar el precio del maíz, los informes del Banco Central de Honduras indican que se incrementa el consumo de yuca y de plátano verde.
Precios relativos de los productos sustitutos	El frijol negro, la yuca, la papa y el plátano verde mantienen precios más bajos que los frijoles rojos y el maíz.
Costo de cambio del comprador	El costo financiero es favorable al comprador de los artículos sustitutos; sin embargo, predomina el consumo del frijol rojo y del maíz por costumbre, cualidades y gusto.
Nivel percibido de diferenciación de producto	El frijol negro tiene un sabor dulce y después de dos días de cocido se vuelve ligoso. Las tortillas por lo general se compran como producto terminado después del proceso de transformación, se diferencia de los productos sustitutos porque éstos últimos no son productos finales, sino que se tienen que cocinar.



El mercado es atractivo pues no existen productos sustitutos reales o potenciales.

Intensidad de la rivalidad de los competidores

Sector	Situación actual
Poder de los compradores	Los compradores no tienen poder, frente a dos artículos de la canasta básica familiar. Sus preferencias y gustos predominan por sobre el precio. La agroindustria por su parte y en el caso del maíz, negocia e impone el precio a su conveniencia, alegando precios competitivos
Poder de los proveedores	El 70 % de la producción de granos básicos es producida por las familias agrícolas (pequeños agricultores) quienes en forma individual no tienen poder para imponer el precio del frijol o del maíz.
Amenaza de nuevos competidores	No hay.
Amenaza de productos sustitutos	No hay.
Crecimiento industrial	La industria del maíz es la más desarrollada. En el caso del frijol, este se limita a ofrecer un producto licuado y cocinado.
Sobrecapacidad industrial	No hay.
Diversidad de competidores	Existe una diversidad de pequeños productores 700, 000 en el área rural. Los competidores del IHMA, o sea los intermediarios son pocos pero poderosos.
Valor de la marca	La marca Maseca es la marca reconocida en el caso de la harina de maíz elaborada con el maíz. En el caso del frijol, no hay una marca sobresaliente.

El sector intermediario no compite entre sí, los pequeños agricultores no compiten entre sí, el IHMA no tiene la función de competir sino de interceder en la comercialización a favor de los pequeños agricultores, con el propósito de que estos incrementen su producción y mejoren su calidad de vida.



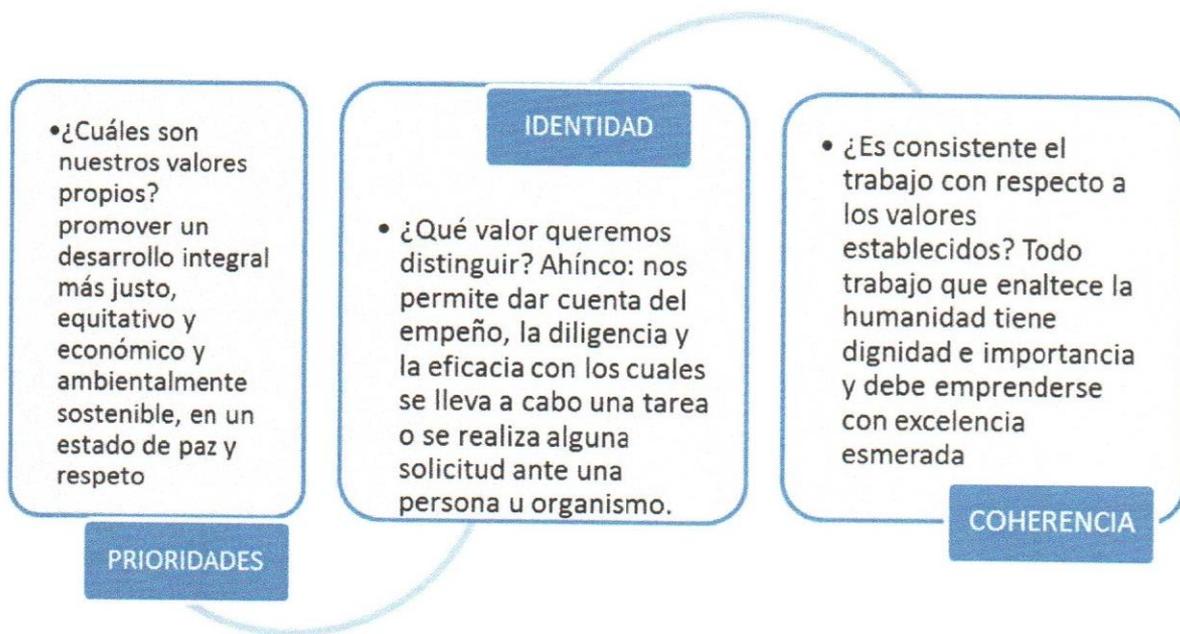
IV. Análisis Estratégico

Misión

Somos la institución del Estado que por Ley, participa en el mercado interno de granos básicos para volverlo más competitivo, con el fin de mejorar la rentabilidad de las familias de pequeños agricultores/as y contribuir a generar Seguridad Alimentaria para beneficio de toda la población hondureña.

Visión

Al 2030 ser reconocida como una Institución participativa en la comercialización de la producción agrícola, originando un desarrollo integral más justo, equitativo y económico y ambientalmente sostenible, en un entorno de paz y respeto, impulsando programas de beneficio comunitario que contribuyan a reducir la pobreza, mejorar la Seguridad Alimentaria y un mercado agrícola más competitivo.





Valores

- **Eficiencia:** usar de la mejor manera posible los factores (capital, trabajo, propiedad) en la producción de bienes o servicios
- **Capacidad:** Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.
- **Experiencia:** Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.
- **Liderazgo:** construido con aposición, indica que lo designado va en la cabeza entre los de su clase.
- **Personal calificado:** dicho de un trabajador, que está especialmente preparado para una tarea determinada.
- **Precisión:** Obligación o necesidad, indispensable que fuerza y precisa a ejecutar algo.
- **Innovación:** acción y efecto de innovar. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- **Agilidad:** una de las cuatro dotes de los cuerpos gloriosos, que consiste en la facultad de trasladarse de un lugar a otro instantáneamente, por grande que sea la distancia.

Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivo General

Combatir la limitación del mercado agrícola interno, con el fin de contribuir a remover los obstáculos y las barreras de naturaleza económica, social, cultural, política, institucional y territorial que impiden la inclusión de las y los agricultores familiares, para promover la apropiación de las oportunidades de acceso a los derechos y el desarrollo de potencialidades, así como evitar la migración campo-ciudad.

Objetivo específico

El IHMA durante el periodo 2018-2022, regulará el mercado agrícola para procurar una asignación de los ingresos más equitativa mediante la compra de granos básicos; con el fin de promover un mercado agrícola más competitivo que permita mejorar la calidad de vida de toda la población.

Estrategias e indicadores

- Buscar mecanismos que contribuyan a conformar redes de cadenas de valor a fin de alcanzar el desarrollo rural territorial y de protección social.

Indicador: Total de cadenas de valor, ferias de productores y circuitos cortos conformados en el territorio nacional.



- Coordinar y cooperar con la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) en aquellas actividades que contribuyan el logro de las metas de ambas instituciones y que permitan mejorar las condiciones de vida de las familias agrícolas.

Indicador: Total de familias agrícolas beneficiadas en forma conjunta SAG-IHMA.

- Crear una plataforma de servicios e información agraria para asistencia técnica, innovación tecnológica, extensión agraria, precios nacionales e internacionales de producción e insumos y para la toma de decisiones de los agricultores y que sirva de canal de comunicación con los consumidores, empresarios, sector agroindustrial, proveedores y prestadores de servicios.

Indicador: Proyecto gestionado para el apoyo a la Comunidad Internacional para capacitación y gestión de fondos para instalar la plataforma de información agrícola.

- Generar mayores oportunidades de acceso a los mercados externos con certificación de calidad, acuerdos comerciales, incentivos a la agro exportación.
- Reducir la participación del sector intermediario en la comercialización, participando como punto de encuentro entre la producción de las familias de pequeños agricultores y los consumidores finales, a través de la creación de clúster.

Indicador: Total de familias agrícolas capacitadas, supervisadas y asesoradas para mejorar su productividad, calidad e incorporar valor agregado.

- Gestionar con la Cooperación Externa el apoyo necesario para reactivar y rehabilitar la prestación de servicios y los graneros rurales.

Indicador: Número de graneros rehabilitados.

- Incrementar anualmente el número de familias agrícolas beneficiadas con la compra de su cosecha.
- Incrementar anualmente el número de quintales de granos básicos adquiridos en la puerta de la finca de las familias agrícolas.

Indicador: Número de contratos firmados con familias agrícolas.

- Promover ante el sector bancario la aceptación de los contratos de compra a futuro de la cosecha (IHMA-Agricultor) como garantía para acceder a créditos agrícolas.

Indicador: Total de préstamos otorgados por el sector financiero a aquellas familias campesinas que utilizaron con garantía los contratos de compra anticipada firmados con el IHMA.



- Promover la conformación de agrupaciones entre las familias campesinas.

Indicador: Total de agrupaciones campesinas conformadas

Objetivo específico

Gestionar la entrega mediante los procesos de venta, donación, apoyo a los programas sociales del Gobierno, etc., durante el periodo 2018-2022 en beneficio de los hondureños en estado de inseguridad alimentaria y pobreza.

Estrategias e indicadores

- Suministrar la demanda que genera el gobierno.

Indicador: Total de Acuerdos o Convenios firmados y en ejecución, priorizando la venta de productos agrícolas proveniente de las mujeres rurales (jefas de familia), la juventud (micro empresarios) y los pueblos indígenas.

- Participar en los Programas de: Merienda Escolar hospitalaria, presidiario, de batallones del ejército, postas policiales, asilos de ancianos, refugios, comedores municipales y hogares de niños por medio de Compras públicas a familias agrícolas o directamente al IHMA.

Indicador: Total de familias agrícolas capacitados supervisados y asesorados en la implementación de un Sistema Integrado de Producción Sostenible (SIPS) o unidad agro productiva diversificada, cuyos componentes se complementan entre sí para asegurar la sostenibilidad de la unidad de producción.

- Ampliar el tiempo de almacenamiento en bodegas y silos del IHMA, sin disminuir los estándares de la calidad de los granos básicos, mediante la climatización de las bodegas y el reacondicionamiento de los graneros rurales.

Indicador: Número de Silos con termopares instalados y bodegas climatizadas.

Objetivo específico

Contribuir a generar Seguridad Alimentaria para beneficio de la sociedad hondureña en general; durante el periodo 2018-2022, por medio de las siguientes líneas de acción:

- Adquirir los granos básicos directamente de las y los agricultores familiares particulares o de organizaciones (asociaciones de productores/as, uniones campesinas, redes de mujeres y jóvenes, cajas rurales, empresas asociativas, cooperativas, etc.).
- Ampliar de manera progresiva el área de influencia de las zonas productivas con el fin de motivar la producción nacional y evitar importaciones que consecuentemente ocasionan el uso de divisas.



- Promover la firma de convenios, acuerdos, Estatutos, Compromisos, Concordatos, etc., que contribuyan a la entrega de alimentos a todas aquellas personas que padecen de inseguridad alimentaria.

Estrategias e indicadores

- Compra de granos básicos en puerta de finca y de esta forma eliminar los intermediarios.

Indicador: Total de quintales de granos básicos comprados a pequeños productores.

- Realizar firmas de convenios o compromisos de compra con productores o asociaciones de productores.

Indicador: Numero de convenios o compromisos de compra firmados.

Objetivo estratégico No 5

Consolidar un patrimonio económico para la institución.

Estrategia

Impulsar política de recuperación de cobranzas y de mejora en los precios de alquiler (metro cuadrado), Atrincheramiento/retorno completo, básicamente a través de la reducción de costos.

Indicador

Estados de Resultados anuales de la institución.



V. Programación Estratégica

Con base a los Objetivos estratégicos institucionales se definió un Programa Estratégico con sus respectivos componentes y resultados. Este es un elemento fundamental para la Programación Estratégica, dado que representa las intervenciones específicas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se presenta un resumen del Programa Estratégico, especificando los objetivos, componentes, resultados y productos, buscando hacer explícita la cadena de valor.

- **Programa: Apoyo a las Cadenas Productivas de los agricultores/as de frijol y maíz.**

Descripción del Programa: Combatir la limitación del mercado agrícola interno con el fin de contribuir a remover los obstáculos y las barreras de naturaleza económica, social, cultural, política, institucional y territorial que impide la inclusión de las y los agricultores familiares, para promover la apropiación de las oportunidades de acceso de los derechos y el desarrollo de potencialidades, así como evitar la migración campo-ciudad.

Objetivo Estratégico: Comercializar parte de la producción agroalimentaria del país con el fin de contribuir con un sistema de mercado interno nacional más competitivo, para optimizar las condiciones de vida de toda la población hondureña.

Resultado Final: Impulsar la productividad y competitividad y diversificación de los sectores productivos, de mayor potencial, para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

Indicador de Resultado: Incrementada la capacidad y productividad de los productores en las diferentes zonas productivas del país.

Resultado Institucional: Incrementado los agricultores(as), familiares beneficiados por medio al acceso de mercados agrícolas internos competitivos.

Indicador de Resultado: Número de agricultores(as) familiares beneficiados.

Productos Finales:

- Quintales de granos básicos de Frijol comercializados.
- Quintales de granos básicos de Maíz comercializados.



Indicador de Producto Final:

- Número de quintales de granos básicos de frijol comercializados.
- Número de quintales de granos básicos de Maíz comercializados.

Productos Intermedios:

- Quintales de granos básicos de Frijol comprados.
- Quintales de granos básicos de Frijol almacenados en condiciones óptimas para consumo humano.
- Quintales de granos básicos de Maíz comprados.
- Quintales de granos básicos de Maíz almacenados en condiciones óptimas para consumo humano.

Indicador de Producto Intermedio:

- Numero de quintales de Frijol comprados a los agricultores(as) familiares.
- Número de quintales de Frijol almacenados.
- Número de quintales de Maíz comprados a los agricultores(as) familiares.
- Número de quintales de Maíz almacenados.

Actividades:

- Traslado a las zonas productivas del país.
- Toma de muestras y levantamiento de análisis.
- Elaboración de factura de compra.
- Elaboración y firma de contrato.
- Descarga de granos en área de descarga.
- Limpieza, ensacado (cuando proceda) y estiba.
- Pesaje en báscula camionera del equipo de transporte.
- Elaboración de factura de compra.
- Elaboración y firma de contrato.
- Descarga de granos en área de descarga.
- Almacenamiento de los granos en silos.
- Análisis mensual de los granos básicos almacenados para verificar la calidad e inocuidad.
- Fumigación cada tres meses o Aireación.

• Vinculación Visión de País:

Objetivo: Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo, que aprovecha de manera sostenible sus recursos, y reduce la vulnerabilidad ambiental.



Meta: Elevar las exportaciones de bienes y servicios al 75% del PIB.

- **Vinculación Resultado Plan Estratégico de Gobierno (PEG):**

Sector PEG: Crecimiento Económico, incluyente y sostenible

Subsector/eje: Desarrollo del Potencial Productivo

Objetivo: Impulsar la productividad, competitividad y diversificación de los sectores productivos, para la reactivación económica, la reducción de la pobreza y mitigar los efectos negativos derivados de la pandemia COVID-19.

Resultado: Incrementada la oferta y las exportaciones de sectores con mayor potencial.

Indicador: % de variación del PIB Agropecuario.

Cadena de Valor

Sector Público

Sociedad

Recursos

Presupuesto asignado.
Capital humano.
Planteles IHMA

Productos

Intermedios	Finales
Quintales de granos básicos de Frijol comprados. Quintales de granos básicos de Frijol almacenados en condiciones óptimas para consumo humano. Quintales de granos básicos de Maiz comprados. Quintales de granos básicos de Maiz almacenados en condiciones óptimas para consumo humano.	Quintales de granos básicos de Maiz comercializados Quintales de granos básicos de Frijol comercializados

Resultados

Aumentar y estabilizar los ingresos de las familias de pequeños agricultores
Garantizar la seguridad alimentaria de la población hondureña.
Reducir los niveles de pobreza y desigualdad rural.
Proteger el medio ambiente.
Influir en la balanza comercial (reducir las necesidades de importar productos alimentarios).
Incentivar o estimular cambios que mejoren la productividad e innovaciones en la producción agrícola nacional y las cadenas de suministro conexas.
Contribuir a generar empleo en el área rural.
Reactivar la economía territorial y nacional.
Generar información estadística, técnica y sobre precios y oportunidades de mercado que contribuya a una buena toma de decisiones.
Participar con el sector gubernamental agrícola en las evaluaciones de impacto de las políticas implementadas por el Gobierno.

Impacto

Promover un entorno favorable para la agricultura familiar, consolidando sistemas familiares de producción excedentaria de alimentos y su acceso a cadenas de valor fortalecidas, a mercados extra comunitarios o a proyectos pilotos de agro cadenas que mejoraran los ingresos de los agricultores familiares.
Crear las condiciones necesarias y suficientes para promover sistemas alimentarios locales sostenibles, que permitan garantizar la seguridad alimentaria y nutricional a largo plazo de toda la población hondureña.
Contribuir al combate contra el cambio climático.

Beneficiarios efectivos o atendidos por el programa

Familias agrícolas beneficiadas

Año	Total de quintales de Maíz comprados	Total de quintales de Frijol comprados	Familias Agrícolas beneficiadas
2017	104,029.57	62,187.72	559
2018	80,281.72	77,951.84	509
2019	45,687.48	97,643.20	605
2020	77,500	202.363	1256

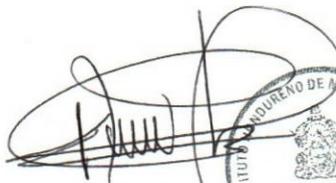
Fuente: Elaboración propia

Quintales vendidos de granos básicos frijol

Año	Quintales finales vendidos
2017	80,692.86
2018	114,306.13
2019	81,354.78
2020	131,956

Quintales vendidos de granos básicos maíz

Año	Quintales finales vendidos
2017	50,940.08
2018	128,655.88
2019	26,886.21
2020	63,104


Ing. Karla Ponce
Jefe de UPEG




Abg. José Mario Gomez Colindres
Gerente General IHMA

