



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA  
“ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL  
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS” (EURO EMPLEO)  
LA/2019/412-746

Descripción de las 5 cadenas priorizadas y sus eslabones:  
Turismo, Miel y productos de la colmena, Lácteos, Cacao y chocolate, y  
Artesanías

MCP10: APOYO AL SENPRENDE PARA EL FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE VALOR  
GENERADORAS DE AUTOEMPLEOS Y EMPLEOS DE CALIDAD EN HONDURAS

Noviembre de 2020

Valentín DIAZ

Asistencia Técnica implementada por:

**IDOM**  **involas**



Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



## PRODUCTO 2 - MCP10

Descripción de las 5 cadenas priorizadas y sus eslabones

### Índice

<b>ACRÓNIMOS</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1 CONCEPTOS GENERALES DE LAS CADENAS DE VALOR	5
1.1.1 METODOLOGÍA DE LAS CADENAS DE VALOR	5
1.1.2 DIFERENCIAS ENTRE CADENA DE VALOR Y CADENA PRODUCTIVA	11
1.1.3 PRIORIDADES DE ESTA MISIÓN EN EL CONTEXTO DE LA COVID 19	14
1.2 OBJETIVOS DE ESTA MISIÓN	15
1.3 ACTIVIDADES, RESULTADOS, PRODUCTOS ESPERADOS	15
1.4 ALCANCE DE LA CONSULTORÍA	17
<b>2 ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL</b>	<b>18</b>
2.1 ENTIDADES PÚBLICAS	18
2.2 ENTIDADES DE COOPERACIÓN Y ONG	19
2.3 CDE-MIPYME	19
<b>3 METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>20</b>
3.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES DE LAS CADENAS	20
3.2 FASE DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN	20
3.3 DEFINICIÓN DE CONTENIDOS CON LOS ACTORES CLAVE	20
3.4 PREPARACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CAPACITACIÓN POR LOS EXPERTOS	20
3.5 INICIO DE LAS CAPACITACIONES	20
<b>4 CADENAS DE VALOR PRIORIZADAS</b>	<b>21</b>
4.1 CACAO Y CHOCOLATES	26
4.2 MIEL Y OTROS PRODUCTOS DE LA COLMENA	27
4.3 TURISMO RURAL	28
4.4 PRODUCTOS LÁCTEOS	29
4.5 ARTESANÍAS DE TELA Y FIBRAS BLANDAS	29
<b>5 COORDINACION Y SUPERVISION</b>	<b>30</b>
<b>6 ANEXOS</b>	<b>31</b>



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



## ACRÓNIMOS

ARSA	Agencia de Regulación Sanitaria
CDE-MIPYME	Centro de Desarrollo de la MIPYME
CENPROMYPE	Centro de promoción de la micro, Pequeña y Mediana Empresa del SICA
COVID-19	Enfermedad del Coronavirus 19 (Coronavirus disease-19)
CTA	Comité Técnico Administrativo
EUROEMPLO	Programa de Apoyo Presupuestario de la UE para el acceso al empleo a través de las habilidades laborales y el fomento empresarial en Honduras
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PCM	Decreto del Presidente en Consejo de Ministros
PIB	Producto Interno Bruto
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SAR	Servicio de Administración de Rentas
SENAEH	Servicio Nacional de Empleo de Honduras
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad e inocuidad Agroalimentaria
SENPRENDE	Servicio de Emprendimiento y Pequeños Negocios
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
STSS	Secretaría de trabajo y Seguridad Social
TDR	Términos de Referencia
UE	Unión Europea



## **1 INTRODUCCIÓN**

Este informe correspondiente al producto 2, “descripción de las 5 cadenas priorizadas y sus eslabones”, se presenta en el marco de la misión de Cadenas de Valor MCP-10, que se ejecuta bajo el Convenio de Financiación EuropeAid/140144/DH/SER/HN “Programa de Apoyo Presupuestario: Acceso al empleo a través de la mejora de las habilidades laborales y el fomento empresarial en Honduras” EUROEMPLO, diseñado para contribuir con el objetivo nacional de conseguir un país con más y mejores empleos, que puedan contribuir con el desarrollo del mismo (tal como lo define el Plan de Nación).

En este contexto se desarrolla esta misión de Asistencia Técnica para el fortalecimiento del Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios -SENPRENDE- para que de forma coordinada con los actores del ecosistema que identifique la entidad, se pueda acceder de la mejor manera posible en las condiciones de virtualidad, al fortalecimiento de los eslabones de producción y comercialización de cinco cadenas identificadas como prioritarias:

- a. Cacao y chocolates
- b. Miel y otros productos de la colmena
- c. Productos lácteos
- d. Turismo rural
- e. Artesanías en tela y fibras blandas

El objetivo principal de esta misión es apoyar al Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios SENPRENDE, en el fortalecimiento de las cadenas de valor identificadas, la cual es ejecutada por un equipo de seis consultores, bajo la coordinación de Valentín Díaz.

- |  |                    |
|--|--------------------|
| a. Cacao y chocolates:                   | Marcelo Gutiérrez  |
| b. Miel y otros productos de la colmena: | Juan Pliego        |
| c. Productos lácteos:                    | Thierry Woller     |
| d. Turismo rural:                        | José María De Juan |
| e. Artesanías en tela y fibras blandas:  | Silvana Navarro    |
| f. Misión general                        | Valentín Díaz      |

Los planes de trabajo originales, especialmente en lo que hace a las fechas de entrega de los informes, se han ido modificando en función de las necesidades de la ejecución, siempre en coordinación con la entidad beneficiaria, e informando de los avances y novedades al JATI de EuroEmpleo, Sr. Walter Palacios.

Es importante señalar que durante la ejecución de la misión se han identificado necesidades adicionales, especialmente en los temas relacionados con la comercialización y con la ampliación a otras cadenas identificadas, lo cual se ha presentado a EuroEmpleo para solicitar nuevos expertos vinculados con la ejecución de esta misión de cadenas de Valor.



## 1.1 Conceptos generales de las Cadenas de Valor

En este apartado se introduce el concepto de las cadenas de valor, de forma que se genere una comprensión más amplia del proceso que se desarrolla en el marco de esta misión, sin constituir un amplio tratado de la teoría de cadenas de valor; en el punto 1.1.1 se explica el concepto de las cadenas de valor, su origen y la importancia que tiene para el crecimiento de las MIPYME y una mejor organización del desarrollo local y territorial en el país, en el punto 1.1.2 se establecen las diferencias conceptuales entre la metodología de cadenas de valor y la de cadena productiva, que ha sido la más utilizada hasta el momento en Honduras, y en el apartado 1.1.3 se definen las prioridades a ser atendidas en esta misión en concreto, a la luz del contexto generado por la COVID 119 en el país.

### 1.1.1 Metodología de las cadenas de valor

El concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

La cadena del valor de una MIPYME para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor (Porter 1986).

De acuerdo con el concepto de cadena de valor descrito por Porter (Op. Cit.), extendiéndolo al sistema de valor que considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes, lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a las que se describen como genéricas:

a) **Las Cadenas de Valor de los Proveedores:** Las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

b) **Las Cadenas de Valor de los Canales:** Son los mecanismos de entrega de los productos por parte de la empresa al usuario final o cliente. Los costos y márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario

---

1 Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del mismo.

c) **Las Cadenas de Valor de los Compradores:** Que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

La cadena de valor es por tanto, esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

De esta manera, la competitividad de costos de una MIPYME depende no solo de los costos de las actividades que desempeña internamente (su propia cadena del valor), sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados de los canales hacia delante; y comparativamente pueden analizarse las respectivas cadenas de las inmensas competidoras en un determinado sector industrial.

En dicho análisis comparativo de costos estratégicos interempresariales, se emplea la técnica de la investigación de mercados de los costos de las actividades claves. Así, el análisis del desempeño de las actividades de una compañía con respecto a sus rivales y de las mejores prácticas de otras MIPYME, proporciona una evidencia sólida de su competitividad de costos.

### **Formulación de estrategias a partir de la cadena de valor**

La cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. Las tareas de cada uno de los eslabones que conforman esta cadena está bien definida, por ejemplo, el fabricante tiene la función de la calidad y la innovación en el producto, el mayorista tiene en su haber la consolidación y distribución eficiente de los productos, el detallista de la comercialización del producto y así sucesivamente. La manera en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno. Porter enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, cuáles son las estrategias básicas a considerar siempre que dicha sea defendible, y que será por lo tanto el punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes sobre la base de la ventaja competitiva, que bien puede ser basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o basada en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

De esta forma, Porter considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado: todo el mercado o un segmento



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa:  
Una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Estas estrategias son:

1. **Liderazgo o dominación a través de los costos.** (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
2. **Diferenciación.** (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
3. **Concentración.** (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación).

El tema central de esta estrategia es que las empresas que elijan la misma deben centrar todos sus esfuerzos en mantener los costos bajos en relación con sus competidores aunque esto no significa que menosprecian otras áreas tales como calidad y servicios. El bajo nivel de costos supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos.

El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores solo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente.

El nivel de costos bajos es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los insumos. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo. Finalmente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la empresa favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector.

Porter sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido.

La complejidad de una economía global, la velocidad del cambio tecnológico, los riesgos de un mercado abierto y los recursos limitados de una empresa llevan a buscar alianzas que se traduzcan en Ventajas Competitivas

La Gerencia de las organizaciones pueden llegar a considerar diversas opciones estratégicas para lograr una competitividad de costos, dichas acciones se orientan a la



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



eliminación de una desventaja de costo vinculada con la ubicación en la cadena de valor en donde se originan las diferencias de costos, en cuyo caso pueden emprenderse acciones como: la negociación de precios más favorables con los proveedores o colaborar con estos para lograr costos más bajos, o integrarse hacia atrás para tener el control de los insumos comprados, tratar de utilizar insumos sustitutos de precios más bajos, emplear sistemas de entrega “justo a tiempo” que disminuyen entre otros los costos de inventario, o tratar de compensar la diferencia reduciendo los costos en otras partes de la cadena entre otras opciones estratégicas.

Por otra parte, el desarrollo de la capacidad para desempeñarse mejor que los rivales, es a través de las actividades de la cadena de valor, las cuales son decisivas desde el punto de vista competitivo, es una fuente confiable de la ventaja competitiva, lo cual contiene a esta práctica un carácter estratégico fundamental. En línea con lo anteriormente expuesto, la evaluación sistemática de si la posición total de una MIPYME es poderosa o débil en relación con sus rivales cercanos, es un paso esencial en el análisis de la situación de la compañía.

Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Para las empresas debe ser una meta crear valor para los compradores que exceda el costo de su producción y debe ser usado en el análisis de la ventaja competitiva, al igual que el costo, ya que muchas veces las empresas elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación, y esta no debe ser la vía.

Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones de Porter, varios teóricos como Thompson, Francés, David, coinciden en algo básico: competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planificación y administración estratégica, entre otros, se orientan a gestar una ventaja competitiva: a conquistar en la percepción de un mercado meta la convicción de que la empresa ofrece la mejor relación valor a precio.

La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado, no sólo por la presencia de un elemento diferenciador, sino también por la presencia eventual de una diferencia de costos unitarios. Los trabajadores cada vez más se especializan, adquieren mayor experiencia, hacen mejores cosas; consecuentemente los costos bajan.

Según Kotler (2003)<sup>2</sup>, autor de reconocido prestigio, el valor recibido por el cliente es la diferencia entre los valores positivos y negativos que proporciona un producto y para demostrarlo lo hace basándose en aquellos factores que determinan el valor añadido para el cliente.

---

2 Philip Kotler y G. Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003.



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



Entre los valores positivos están: el valor que proporciona el producto, el valor de los servicios, el valor del personal que ha intervenido en la producción y en la realización de los servicios y el valor de la imagen de la empresa o marca del producto.

Los valores negativos son el precio, ya que toda adquisición de un producto o servicio representa el desembolso de determinada suma de dinero, el tiempo empleado, la energía y los llamados “costos psíquicos”.

Bajo esta perspectiva se supone que el cliente tiende a elegir el producto cuya suma de valores positivos sea mayor considerando el total de los valores negativos que él mismo tiene.

### **La gobernanza en las cadenas de valor**

Como lo plantean Ramón Padilla y Nahuel Odonne en el Manual para el Fortalecimiento de las Cadenas de Valor, editado por CEPAL y FIDA en 2018, estudiar la gobernanza de las cadenas de valor es un paso ineludible para analizar mecanismos, procesos y reglas mediante los que empresas y productores se relacionan económicamente entre sí, y con el gobierno y otros actores. En este sentido, se busca conocer qué factores determinan la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de los tipos de vínculos y relaciones que se establecen entre éstos, así como las reglas explícitas y tácitas en que se enmarcan sus conductas.

Cuando se analiza la gobernanza de una cadena de valor es conveniente formularse algunos interrogantes; por ejemplo, respecto de la estructura en la que se desempeñan los actores y quiénes son los miembros de mayor poder e influencia; cómo funciona el sistema de incentivos; qué regulaciones se ejercen sobre los miembros de la cadena; qué incidencia tienen las tradiciones sociales y culturales relacionadas con las formas y tipos de producción, y qué impacto ejercen en la generación y transferencia de nuevas tecnologías. Sin embargo, la gobernanza nunca es estática, se modifica en el curso del tiempo, y ello depende no sólo de cambios en las estrategias de las empresas involucradas, sino también de factores institucionales, tecnológicos e innovaciones organizacionales, entre otros elementos<sup>3</sup>.

En los análisis de Gereffi, Humphrey y Sturgeon<sup>4</sup> se distinguen cinco tipos de gobernanza en las cadenas de valor, que se diferencian por tres atributos: la complejidad de la información y el conocimiento exigido para sostener una transacción según las especificaciones del producto y del proceso; el grado en que dicha información y conocimiento pueden codificarse y, de esa manera, transmitirse eficientemente sin una inversión específica de las partes para la transacción, y las capacidades de los proveedores actuales y potenciales en relación con los requisitos de la transacción.

---

3 Manual Para el fortalecimiento de cadenas de valor, CEPAL-FIDA, 2018

4 IDEM



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



Los tipos de gobernanza que reconocen los autores son: i) mercados, donde las empresas y los individuos compran y venden productos con poca interacción, más allá del intercambio de bienes y servicios; ii) cadenas de valor modulares, en que los proveedores fabrican productos o prestan servicios de acuerdo con las especificaciones del cliente; iii) cadenas de valor relacionales, en que un conjunto relativamente pequeño de empresas localizadas interactúan y comparten intensivamente conocimientos con apoyo de los socios de la cadena global de valor; iv) las cadenas de valor en “cautiverio”, donde los pequeños proveedores tienden a ser dependientes de grandes compradores, que a su vez ejercen un alto grado de vigilancia y control, y v) jerárquica, que se caracteriza por la integración vertical, esto es, por “transacciones” que tienen lugar dentro de una sola empresa y sus subsidiarias y que cuentan con un tipo de gobernanza dominante (vease cuadro de tipos de gobernanza de las cadenas de valor.

Es importante resaltar que el hecho de que las MIPYME cercanas a los territorios vayan incorporándose en los sistemas de cadenas de valor y crezcan, generará mayor cantidad de empleos, lo que redundará en una mejor calidad de vida de las personas involucradas al generar mayor capacidad de compra, lo que sin duda facilitará el crecimiento de las economías más cercanas a los territorios donde se asienten estas MIPYME.

**TIPOS DE GOBERNANZA EN LAS CADENAS DE VALOR Y SUS CARACTERÍSTICAS CENTRALES**

Tipo de gobernanza	Características	Complejidad de las transacciones	Habilidad para codificar transacciones	Capacidades en la base de proveedores	Grado de coordinación explícita y asimetrías de poder
<b> Mercados </b>	Los vínculos de mercado no son necesariamente transitorios, como suele ocurrir en los mercados de “contado” (donde se compra con pago inmediato, en efectivo), sino que pueden repetirse en el tiempo con reiteradas transacciones. El aspecto fundamental es que los costos de cambiar hacia nuevos socios son bajos para ambas partes.	Baja	Alta	Alta	Baja
<b> Cadenas de valor modulares </b>	Los proveedores elaboran productos según especificaciones detalladas de los clientes. No obstante, cuando proporcionan los llamados servicios “llave en mano”, los proveedores toman la responsabilidad por las competencias que rodean a las tecnologías de proceso, utilizan maquinaria genérica que limita las inversiones sobre la transacción y realizan gastos de capital para componentes por cuenta de los clientes.	Alta	Alta	Alta	
<b> Cadenas de valor relacionales </b>	Redes donde existen interacciones complejas de vendedores y compradores, que suelen crear dependencias mutuas y altos niveles de especificación de bienes. Esa complejidad se gestiona a través de la reputación, la familia o vínculos étnicos.	Alta	Baja	Alta	
<b> Cadenas de valor “cautivas” </b>	En estas redes los pequeños proveedores dependen de las transacciones de grandes compradores, y ello los convierte en cautivos porque sufragan costos elevados de cambio. Estas redes se distinguen por un alto grado de seguimiento y control de las empresas líderes.	Alta	Alta	Baja	
<b> Jerarquías </b>	Forma de gobernanza caracterizada por la integración vertical y el control gerencial, que se ejerce desde los gerentes hacia los subordinados o desde las casas matrices hacia sus subsidiarias o afiliados.	Alta	Baja	Baja	Alta

Fuente: Elaboración de Stezano (2013) sobre la base de Gereffi et al. (2005). Manual de Fortalecimiento de cadenas de valor CEPAL- FIDA 2018

Abordar los temas de la gobernanza de las cadenas, requiere que previamente se haya hecho un completo mapeo de las diversas interacciones entre los actores que componen



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



los diferentes eslabones de las mismas, bajo perspectivas múltiples que permitan identificar el grado de desarrollo de cada una.

En el caso de Honduras, se han dedicado muchos esfuerzos por parte de varias entidades públicas y algunos agentes de la cooperación ha establecer dicha gobernanza con un éxito bastante limitado, precisamente porque no se ha establecido claramente la participación de los diversos actores y su influencia en las diversas cadenas.

Esta es la razón por la que en esta misión y como se explica con más detalle en el apartado 1.1.3, en atención a que se trata de una misión que busca resultados rápidos en el contexto de la COVID 19 y la recuperación económica del país, no nos dedicaremos en absoluto a solucionar los problemas de la gobernanza, sino a mejorar los aspectos relacionados con la calidad, inocuidad y comercialización de los productos que pueden gestionarse a través de las cadenas priorizadas.

Lo anterior para nada debe entenderse como que estamos ignorando los procesos de gobernabilidad o gobernanza de las cadenas, simplemente lo dejamos aparcado para que los productores, productoras, comercializadores, proveedores, etc. tomen el liderazgo de las cadenas y sean ellos quienes contribuyan a fortalecerlas y en ese proceso establecer los mecanismos que gobernarán las cadenas.

#### **1.1.2 Diferencias entre cadena de valor y cadena productiva**

En Honduras existen evidencias que dan cuenta del trabajo en Cadenas Productivas desde hace varios años, pero en los últimos 6 o 7 años ha tratado de cambiarse el enfoque al de las cadenas de valor, con relativo poco éxito, a pesar de los esfuerzos realizados desde diversas entidades públicas y de la cooperación.

En opinión de este consultor, la razón del poco éxito alcanzado es que la orientación que han recibido las instituciones, es la de trabajar en la formalización de la gobernabilidad o gobernanza de estas cadenas de valor, sin considerar que no es posible alcanzar los consensos necesarios para garantizar la gobernanza de las mismas sin la participación decisiva de las bases involucradas y que en definitiva constituyen los diversos eslabones de esas cadenas.

Al hablar con los productores contactados durante los diversos procesos ejecutados durante esta misión, pero también de las experiencias de muchos años en el país, es frecuente escuchar de los distintos actores que conforman los eslabones integrantes de las cadenas, que estas son manejadas con criterios que difieren de los intereses de los productores, lo que ha resultado en un alejamiento de la masa mayoritaria que las integra de lo que se conoce como cadenas, incluso las que se han trabajado a través de algunas mesas territoriales.

La evidencia de lo anterior se encuentra en el hecho de que, a la fecha, después de tantos esfuerzos, el país no cuenta con unas cadenas verdaderamente consolidadas que



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



den respuesta a las necesidades de los involucrados en los diferentes pasos de estas, y menos a los requerimientos de los mercados, tanto nacionales como de exportación. Por lo anterior, resulta importante insistir en las diferencias entre el enfoque de cadenas de valor y de cadenas productivas, lo cual expondré de forma muy esquemática para facilitar su comprensión.

ASPECTO	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
Estructura organizativa	Actores independientes	Actores dependientes
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Identificación de mercado	Potencial de mercado	Nicho y negocios concretos
Elemento principal	Coste/precio	Valor/calidad
Estrategia	Productos básicos ( <i>commodities, etc.</i> )	Productos diferenciados
Relación entre actores	Informal	Formal
Visión de la relación	Corto plazo	Largo plazo
Nivel de confianza	Bajo/medio	Alto
Flujo de la información	Escasa o ninguna	Amplia

Fuente: Elaboración propia, a partir de documentos de AGROVISION

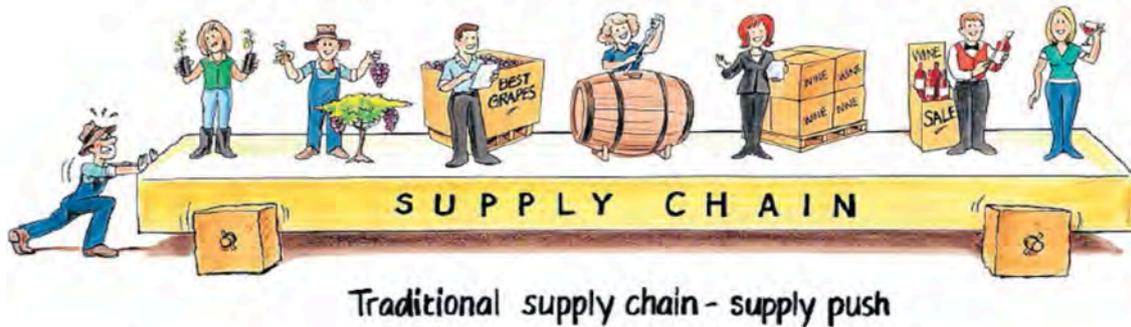
Como puede evidenciarse en el cuadro anterior, las diferencias y ventajas en términos de sostenibilidad del enfoque de cadenas de valor son enormes con respecto al enfoque de cadenas productivas, especialmente porque la interrelación de los actores que puede desarrollarse en la cadena de valor, es imposible en las cadenas productivas, entre otras razones porque los actores pueden especializarse en lo que son buenos, dejando a otros aspectos en que no pueden ser los mejores, por falta de recursos, de tiempo o personal especializado. De esta forma se alienta la mejora en la competitividad que es una de las grandes carencias de las MIPYME en Honduras, las cuales presentan grandes ineficiencias reflejadas en altos costos de producción, transformación, y especialmente enormes costos de transacción, los cuales disminuyen drásticamente si se genera una mayor especialización y fortalecimiento de los diversos eslabones involucrados.

De otra parte, las MIPYME han de ser más críticas en su gestión, ya que muchas de ellas están a la espera de soluciones milagros que vendrán de fuera, bien del gobierno o de otras entidades como la cooperación, y a la espera de estas ayudas descuidan la gestión empresarial que siempre debería basarse en la búsqueda del desarrollo organizacional a partir de las ventajas competitivas que puedan tenerse en un negocio, las ayuda pueden venir o no, pero esperar que lleguen a tomar la iniciativa solo retrasa los procesos de desarrollo.



Otra diferencia fundamental se puede encontrar en el enfoque comercial entre las cadenas productivas, como el que se presenta a continuación:

## Paradigma de las cadenas productivas



### Cadena productiva tradicional - Empujada por la oferta

Fuente: V. Díaz adaptado de A. Fearne

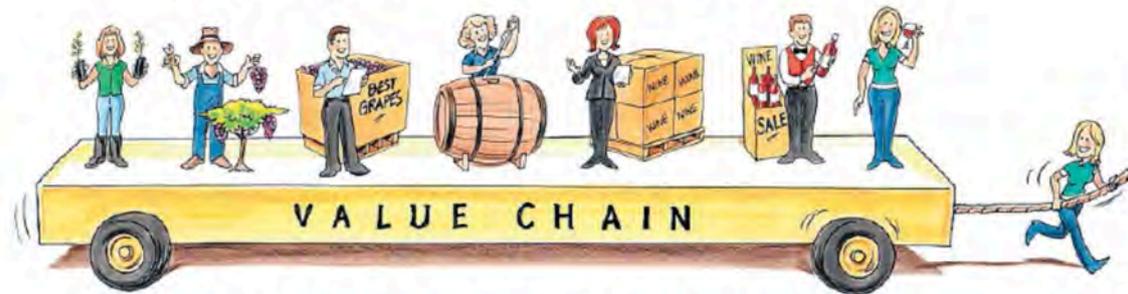
Obsérvese cómo todo el esfuerzo de la comercialización bajo este esquema recae en el mismo productor, quien es el que más limitaciones tiene en toda la cadena para conseguir resultados competitivos y adecuados, y más en el medio que se registra en el país, donde el acceso a ciertos canales está muy restringido para empresas que deben estar medianamente organizadas para poder atender la demanda.

Si se trabajara bajo el enfoque de cadena de valor, como se muestra más abajo, la demanda debería ser la que contribuya a la organización de la cadena, para asegurar la máxima eficiencia de cada eslabón, trabajando de forma organizada, y muy especialmente, buscando que la productividad de cada uno alcance sus máximo niveles, de esa forma los costos en general disminuirían, pero de forma importante los costos transaccionales, al evitar que cada integrante de la cadena gestione sus propios modelos comerciales, ocasionando una enorme pérdida de recursos de todo tipo.

Es en esta fase en que el trabajo del equipo de Acceso a Mercados de SENPRENDE debe jugar un papel relevante para consolidar los mercados que permitan a los productores acceder a las oportunidades, una vez hayan mejorado sus capacidades de producción, considerando calidad, inocuidad, empaque, precios, etc.



## Paradigma de la cadena de valor



*Sustainable value chain - consumer demand pull*

### Cadena de valor sostenible - Tirada por la demanda

Fuente: V. Díaz adaptado de A. Fearne

#### 1.1.3 Prioridades de esta misión en el contexto de la COVID 19

Para entender adecuadamente la forma en que se desarrolla esta misión, es necesario comprender que el principal objetivo de esta es la reactivación de las cadenas de valor priorizadas, con el fin de fortalecer los distintos eslabones de las mismas, mejorando la calidad e inocuidad de los productos a comercializar, la calidad de los servicios a ofrecer, y la diversidad de los mismos, para poder garantizar unas condiciones de productos competitivos que puedan ser comercializados.

Este es el segundo objetivo concreto de esta misión, no se trata solamente de mejorar los productos y servicios disponibles, sino que también es necesario fortalecer los mecanismos de comercialización, en lo que juega un papel fundamental la Gerencia de Acceso a Mercados de SENPRENDE, muy involucrada en facilitar ese acceso inicial a los comercios donde los productores puedan colocar sus productos en condiciones adecuadas.

A este efecto, se está presentando a EuroEmpleo unos Términos de Referencia en que se solicita la creación de una marca colectiva, y la generación de materiales de empaque y envasado, de forma que los productos puedan ofrecerse bajo un solo paraguas que permita agregar volúmenes, asegurar las condiciones de calidad e inocuidad y facilitar el acceso a los canales que requieren unos ciertos volúmenes de transacción.

En definitiva, la misión busca fortalecer las cadenas, involucrando todos los actores, entidades, instituciones posibles, de forma que la base de trabajo se amplía, y puedan conseguirse los objetivos de generación de autoempleos y empleos de calidad a través del trabajo realizado.



## 1.2 Objetivos de esta misión

### **Objetivo General:**

Contribuir con la mejora de los eslabones de las cadenas productivas generadoras de empleo y autoempleos en Honduras, a través de la asistencia técnica para los integrantes de los eslabones identificados como más débiles en las diferentes cadenas.

### **Objetivo Específico:**

Mejorar las habilidades de los eslabones de producción para incrementar la productividad y calidad de los productos obtenidos, así como contribuir con los procesos de comercialización.

## 1.3 Actividades, Resultados, Productos esperados

Las actividades, resultados y productos de esta consultoría, han sido consensuados con el personal del SENPRENDE y aprobados por los responsables de EuroEmpleo.

A efectos de esta misión, los puntos de contacto dentro de SENPRENDE son:

Andrea Caminals

Directora de Cooperación Externa

Noé Escalante

Coordinador de Asistencia Técnica

Sergio Garner

Gerente de Acceso a mercados

El responsable por la aprobación de los diferentes productos presentados por los consultores de esta misión es el Coordinador de Asistencia Técnica, quien internamente articula con el Gerente de Acceso a mercados.

Las actividades para la ejecución de esta misión se detallan a continuación:

### Fase de articulación y coordinación de actores participantes

Durante esta fase, los esfuerzos se han concentrado en proveer a los expertos de la información local relevante, incluyendo reuniones con actores clave como SENASA, SAG y ARSA, y proporcionando información relevante de contexto como los informes realizados por otras misiones ejecutadas por diversos actores de la cooperación como la Unión Europea, USAID, AECID y varias ONG las cuales se detallan en el cuadro que se adjunta con la información de todos los actores de articulación en el anexo 1.

### Producto 2

**Producto 2: Informe en que se describan las 5 cadenas priorizadas y sus eslabones, incluyendo los actores destacados de cada eslabón.**



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



**Actividad 1. Presentación de la misión a los diversos actores de articulación**

Interlocución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las autoridades del SENPRENDE.</li> <li>• Con el equipo de gestión de EUROEMPLO</li> <li>• Entidades públicas y privadas, ONG, agentes de la Cooperación.</li> <li>• Con los responsables de los CDE-MIPYME</li> </ul>
Indicadores de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de articulación realizadas</li> <li>• Reuniones realizadas con los responsables de SENPRENDE</li> <li>• Reuniones con grupos de beneficiarios.</li> <li>• Presentación de la misión a los involucrados.</li> </ul>
Sub-actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los documentos de base de la misión</li> <li>• Coordinación con los expertos senior para preparar los contenidos de cada cadena</li> <li>• Reuniones con los actores involucrados en cada cadena para motivarlos a participar en la misión</li> </ul>
Productos para entregar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de capacitación y explicación de objetivos de la misión</li> </ul>
Fechas previstas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junio 18: Reunión con autoridades de SENPRENDE para presentación y aprobación del documento</li> <li>• Junio 18: Remisión del documento y sus anexos incorporando los comentarios surgidos en la reunión al JATI de EuroEmpleo</li> </ul>

**Actividad 2. Elaboración de informe detallado de las 5 cadenas involucradas en este proyecto, sus eslabones, y los actores destacados de cada cadena.**

Interlocución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las autoridades y representantes de SENPRENDE, CDE-MIPYME, SAG, INFOP, SENAEH, ARSA, AMHON, ICF y otros que han desarrollado trabajos con las cadenas priorizadas.</li> <li>• Con los equipos de otros proyectos y ONG que han participado en estas actividades de cadenas como EuroLabor, Helvetas, Heifer, Swisscontact, Save the Children, Visión Mundial y otros que han trabajado parcialmente con estas cadenas</li> </ul>
Indicadores de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones realizadas con los interlocutores identificados y otros que vayan surgiendo durante los diferentes procesos</li> <li>• Elaborado un Documento de informe preliminar para las 5 cadenas involucradas en la misión, y los detalles sobre sus eslabones relevantes.</li> </ul>
Sub-actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los documentos de base de la misión</li> <li>• Reuniones con los diferentes actores y entidades involucradas</li> <li>• Propuesta de calendario de reuniones entre los diferentes actores y los expertos de cada cadena</li> <li>• Identificación de los participantes en las diversas capacitaciones en línea con los expertos</li> <li>• Planificación de la ejecución de los diversos cursos</li> <li>• Coordinación frecuente con JATI de EuroEmpleo</li> </ul>
Productos para entregar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer documento de base para el informe detallado de las 5 cadenas involucradas en la misión</li> <li>• Informe en que se describan las 5 cadenas priorizadas y sus actores</li> </ul>



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



**Actividad 2. Elaboración de informe detallado de las 5 cadenas involucradas en este proyecto, sus eslabones, y los actores destacados de cada cadena.**

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporación de comentarios y elaboración de documentos finales</li><li>• Envío de los productos aprobados por SENPRENDE de acuerdo con el Plan de trabajo al JATI EuroEmpleo.</li></ul>
Fechas previstas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Septiembre 18: Reunión con autoridades de SENPRENDE para presentación y aprobación del documento</li><li>• Septiembre 18: Remisión del documento y sus anexos incorporando los comentarios surgidos en la reunión al JATI de EuroEmpleo</li><li>• Septiembre 21: Remisión de Informe y nota de aprobación por SENPRENDE a IDOM</li></ul>

---

#### **1.4 Alcance de la Consultoría**

El alcance de la consultoría, de acuerdo con los TdR es el apoyo para la operación efectiva de las cadenas de valor priorizadas por SENPRENDE en Honduras.



## **2 Articulación interinstitucional**

Los procesos de articulación interinstitucional se priorizaron desde el inicio de la misión, especialmente porque dado el corto tiempo para obtener los resultados esperados, se planteó no iniciar la misión desde cero, sino incorporar a través de las diversas entidades toda la ayuda posible en la captación de personas vinculadas con los distintos eslabones de las cadenas.

A todas las entidades que se citan en los apartados siguientes, se les envió por parte del Sr. ministro Luis Colindres la carta que se presenta como anexo 2.

A continuación, se describen las entidades contactadas en distintos grados han participado en el proceso.

Aprovecho para destacar el importante papel jugado por la mayoría de los CDE-MIPYME que se han querido sumar a la iniciativa, aunque también es necesario mencionar que varios de ellos no se interesaron por el proceso y no han participado desde el inicio.

### **2.1 Entidades públicas**

<b>ENTIDADES PÚBLICAS</b>
Secretaría de Agricultura y Ganadería
Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
Instituto nacional de Formación Profesional
Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal
Crédito Solidario
Agencia de Regulación Sanitaria de Honduras
Secretaría de Desarrollo Económico
Asociación de Municipios de Honduras



## 2.2 Entidades de cooperación y ONG

### ENTIDADES DE COOPERACIÓN / ONG

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
EUROLABOR - UE  
FAO  
HEIFER Internacional  
HELVETAS  
IICA  
Save The Children  
SWISSCONTACT  
Transformando Sistemas de Mercado (TSM) - USAID  
Visión Mundial

## 2.3 CDE-MIPYME

### CDE-MIPYME

Occidente  
Golfo de Fonseca  
Valle de Olancho  
Valle de Lean  
Santa Barbara  
Cordillera de Dios  
El Paraíso  
La Mosquitia  
Lempa  
Valle de Sula  
Valles de Comayagua  
Arrecife



### **3 Metodología de la intervención**

A continuación, se presenta una breve descripción de la metodología empleada para el desarrollo de esta etapa de la misión.

#### **3.1 Identificación de actores de las cadenas**

Para la identificación de los actores de las diferentes cadenas, es necesario poner en relieve las dificultades propias de adelantar el trabajo en condiciones de estrictas condiciones de aislamiento, por lo que todo el trabajo se coordinó vía telemática.

En esta fase se contactó con todas las entidades vinculadas, para animarlas a presentar emprendedores y empresas vinculadas con cada una de las cadenas, para que conocieran la iniciativa y pudieran tomar la decisión de si estaban interesados o no en participar en las capacitaciones.

Una vez identificado un número importante de participantes, más de cincuenta en cada cadena, se procedió a definir la estrategia de comunicación para incrementar el número de participantes y hacer conocer lo que se iba a desarrollar dentro de la misión.

#### **3.2 Fase de comunicación y motivación**

En la fase de comunicación y motivación se realizaron las siguientes actividades:

- a. Reunión de los interesados en cada cadena con los expertos responsables de la misma
- b. Identificación de necesidades de los actores de cada cadena
- c. Creación de un chat en WhatsApp para compartir la información y buscar más personas que hagan parte de la cadena

#### **3.3 Definición de contenidos con los actores clave**

Durante las reuniones de cada cadena, se obtuvo valiosa información para identificar las necesidades más apremiantes de los productores en términos de:

- a. Contenidos requeridos para mejorar calidad e inocuidad
- b. Requerimientos y dificultades relacionadas con la comercialización
- c. Dificultades propias de la gestión de marca y embalaje de productos

#### **3.4 Preparación de los productos de capacitación por los expertos**

Apoyo a los expertos con la búsqueda de información local generada por otros proyectos, y coordinación de reuniones requeridas con SENASA y con ARSA para definir aspectos técnicos de control de la inocuidad y de obtención de los registros sanitarios, especialmente para productores artesanales.

#### **3.5 Inicio de las capacitaciones**

Se estableció el calendario de las capacitaciones y se publicaron los contenidos a impartir. Se presentan como anexos 3 al 7 las publicaciones de los contenidos y el reglamento de uso del chat.



## 4 Cadenas de valor priorizadas

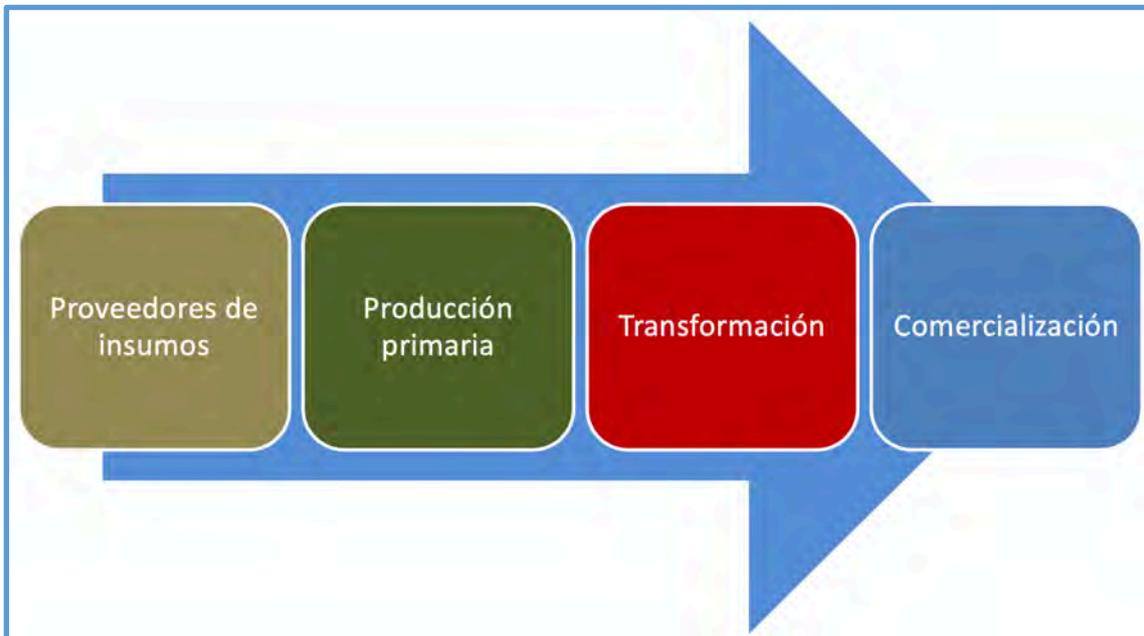
En este apartado se presenta la información sobre cada una de las cadenas priorizadas, la cual será complementada en el informe final en función de la información adicional que se reciba durante los procesos de capacitación y comercialización.

Se presentan como anexo 8 un resumen de los participantes en el proceso, describiendo sus datos de contacto y el eslabón o actividad que desarrollan. Esta información se terminará de completar durante el proceso de capacitaciones de los próximos meses.

Antes de ver en detalle los eslabones y la forma en que se articulan para cada cadena, es importante reiterar que el objetivo específico de esta misión se centra en fortalecer a los productores y productoras bajo criterios de mejora de la calidad y la inocuidad, así como su inserción en las cadenas, mediante la facilitación de mecanismos de acceso al mercado que les permitan obtener ventas reales. La mejor “ayuda” que puede recibir una MIPYME es la facilitación del acceso al mercado, incluso por encima de los aspectos financieros, ya que teniendo ventas resulta mucho más fácil poder articular las acciones necesarias para obtener financiación para la producción.

Simplificando bastante la forma en que funcionan las cadenas, podemos decir que los eslabones que en este momento son prioritarios se agrupan de la siguiente forma:

### Principales eslabones en las cadenas de valor



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

Por lo anterior, el foco para el desarrollo de esta misión se centra en fortalecer estos cuatro eslabones, identificar los actores principales, y ofrecerles las herramientas



técnicas para que puedan abordar los retos del mercado con solvencia y seguridad en sí mismos.

Ahora bien, es claro que el peso que tiene cada uno de los eslabones señalados en términos de ingresos, beneficios y generación de valor son bien diferentes. Es por eso por lo que trabajar solamente con el esquema de cadenas productivas afecta de forma severa el desempeño de los productores, e incrementa las brechas en términos del desarrollo de los productores y productoras, y de sus comunidades.

Por esta razón la inserción de los primeros eslabones en las cadenas en el sistema contribuye a mejorar de forma importante el equilibrio de ingresos en las zonas rurales.

Lo anterior se explica de forma gráfica a continuación:

#### Impacto de la generación de ingresos en los eslabones de las cadenas



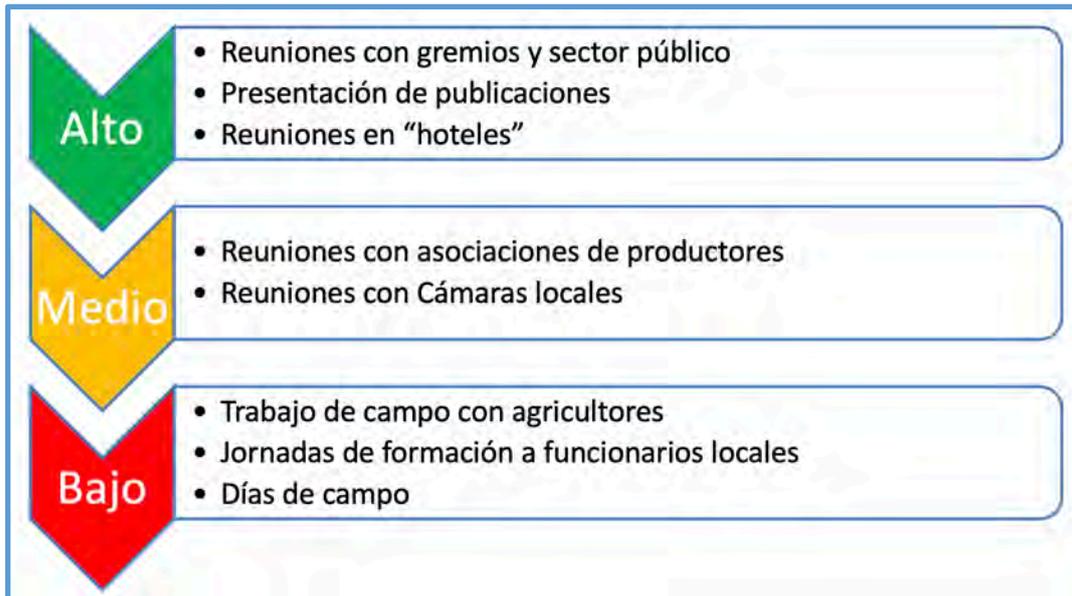
Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

Por esta razón, los actores involucrados en los eslabones de producción e insumos, quienes usualmente son los que más riesgos corren, deben articularse de forma correcta con los eslabones de transformación y comercialización, para obtener unos ingresos adecuados al riesgo y el esfuerzo de su trabajo.



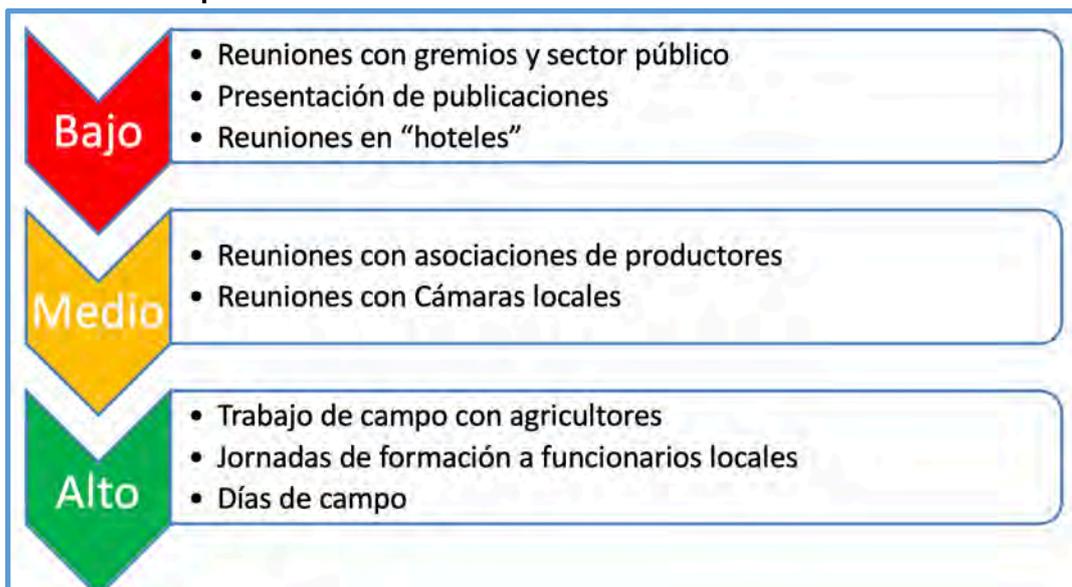
Ahora bien, desde el punto de vista de los impactos que pueden generarse con distintas acciones desarrolladas, debe considerarse en primer lugar la forma en que se planifiquen las acciones de comunicación y de sostenibilidad, ya que cada una requiere estrategias diferentes y deben abordarse desde perspectivas complementarias, pero siempre considerando que no debe realizarse una que pretenda cubrir los dos ámbitos, como puede verse a continuación.

### Impacto de las acciones de comunicación de la cadena



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

### Impacto de las acciones en la sostenibilidad de la cadena



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

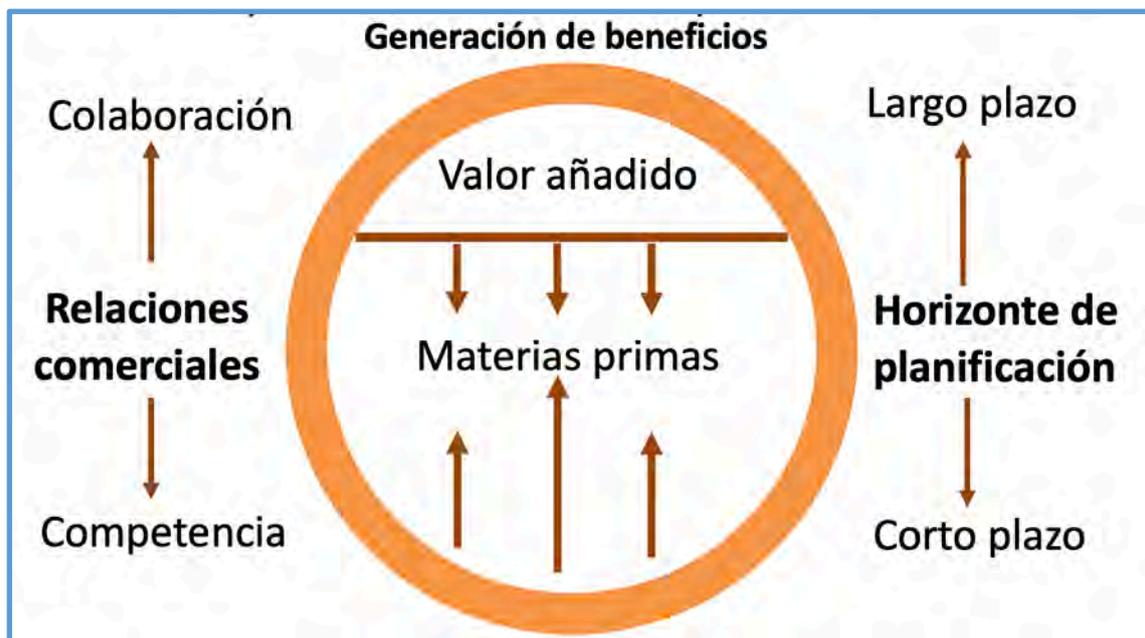


De otra parte, la generación de productos transformados o de valor añadido es crucial para que los productores hondureños obtengan mayores beneficios, resulta de la mayor importancia realizar los esfuerzos necesarios para que los productores locales no produzcan solamente materias primas, sino que realicen algún tipo de transformación con sus productos para obtener mejores resultados.

La diversidad de productos que pueden obtenerse en Honduras permite que las posibilidades de mercado sean muy amplias no solo en el ámbito local, sino también en el regional e incluso de las exportaciones a otras latitudes, una vez se cumplan los requisitos de calidad e inocuidad requeridos por estos mercados.

A continuación, se ilustra cómo una orientación de las ventas a las materias primas, ignorando la producción de valor añadido o agregado, limita las posibilidades de desarrollo de los productores, y lo que es peor limita las posibilidades del desarrollo local y territorial.

**La producción de materias primas (*commodities*) limita las posibilidades de desarrollo**

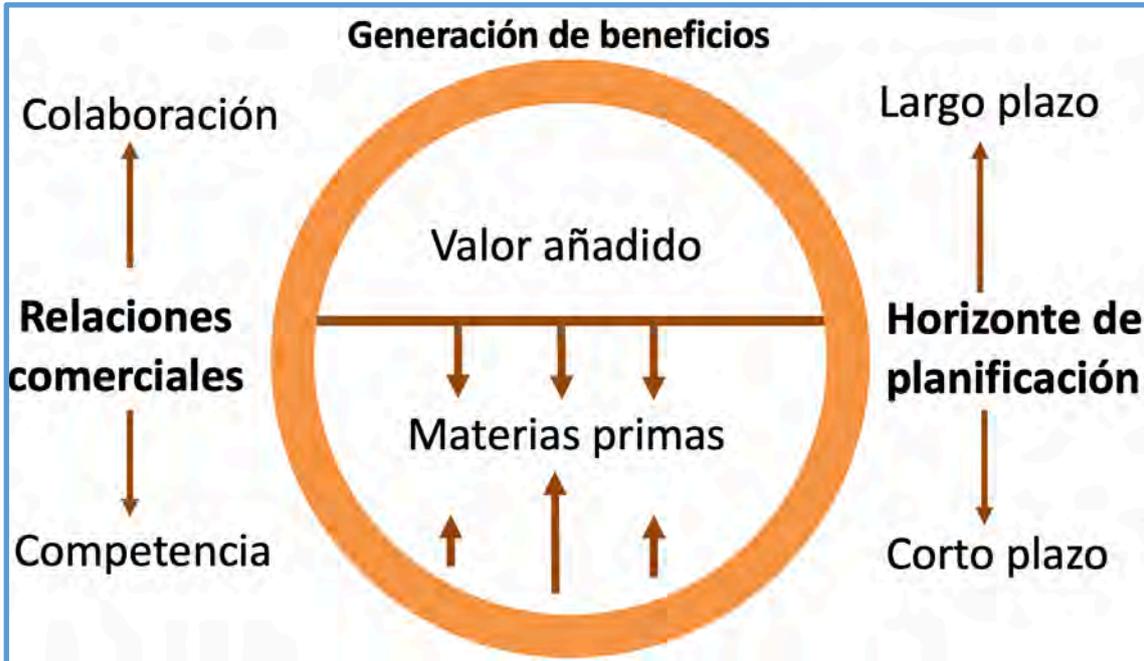


Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

Por el contrario, establecer programas que impulsen la generación de productos de valor añadido que puedan acceder en mejores condiciones a los diferentes mercados, permite que el desarrollo local y territorial se incremente y que los productores y productoras tengan una mejor calidad de vida no solo en el corto sino también en el mediano y largo plazo, al tener un horizonte de planificación más amplio.



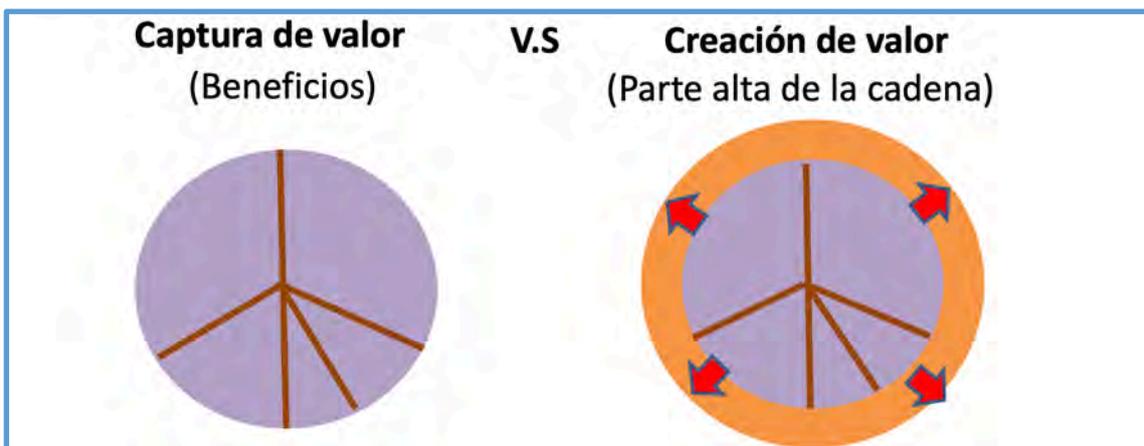
La producción de valor añadido incrementa la planificación a largo



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

Finalmente, la generación de productos de valor agregado permite incrementar y diversificar la oferta orientada a los clientes ya existentes, sin tener que recurrir a la competencia sin sentido en busca de captar clientes de otros actores del mercado, lo que con frecuencia significa sacrificar beneficios en el corto plazo al tener que disminuir los precios de venta.

La producción de valor agregado incrementa la generación de ingresos con los mismos mercados



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



En términos generales, los principales eslabones de las cadenas que se trabajan en esta misión, y los integrantes de cada uno de ellos, responden a los siguientes rubros en términos de oferta y demanda, los cuales se desglosarán posteriormente para cada cadena, y se irán completando durante el resto de la misión.

**Principales eslabones involucrados en esta misión de cadenas de valor**



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

Como ya se indicó, se presenta como anexo 8 un listado detallado de los actores identificados en cada cadena, pero tenemos claro que son más, no obstante, la información completa fue suministrada por los actores que se indican en el Excel presentado.

**4.1 Cacao y chocolates**

Para el trabajo en la cadena de cacao y chocolate, y particularmente por la necesidad de resultados en el muy corto plazo, se priorizó iniciar las capacitaciones a partir de los procesos finales de la producción del cacao; es decir, de los procesos que incluyen la recolección, fermentación y secado, ya que son esenciales en la fijación de los aromas y sabores que permitirán desarrollar posteriormente chocolates de diverso tipo, y también ofrecer productos industriales intermedios como los nibs, que constituyen una importante materia prima semi-procesada para los chocolateros de distintas latitudes, y que seguramente sería uno de los principales productos a exportar en el medio plazo por los artesanos chocolateros locales.

A continuación, se presenta un resumen de los principales actores de los distintos eslabones de la cadena de cacao y chocolate, susceptible de ser completado durante el desarrollo de la misión.



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLEO) LA/2018/040-697**



**Eslabones principales en la cadena de cacao y chocolate**



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

**4.2 Miel y otros productos de la colmena**

**Eslabones principales en la cadena de miel y otros productos de la colmena**



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

En el caso de la cadena de miel, se ha incluido como contenido prioritario los otros productos de la colmena, ya que la supervivencia y rentabilidad de los apicultores basándose solamente en el desarrollo de la venta de miel es difícil y tiene un futuro limitado, mientras que incorporar como fuente de ingresos toda la gana de productos que ofrece la colmena, abre un abanico enorme de posibilidades a los productores.



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



El primero de los temas que se está abordando en las capacitaciones, es enseñar a los productores los temas básicos sobre la mejora genética de reinas y zánganos, los principios de sanidad y alimentación, para tener colmenas vigorosas y potentes, antes de empezar con los temas relacionados con la producción.

### 4.3 Turismo rural

El turismo en general, y el turismo rural en particular, ha sido una prioridad del Gobierno de Honduras en los últimos años, el cual ha impulsado diversas acciones para que sea uno de los pilares de la recuperación de este sector en la era post COVID, lo cual es de capital importancia para proveer espacios de esparcimiento a los clientes locales, y para empezar a buscar las áreas comunes con países vecinos para la reactivación económica y la generación de autoempleos y empleos en el país.

Honduras cuenta con importantes atractivos turísticos que van desde el turismo de playa al cultural en las zonas arqueológicas, pasando por todo tipo de turismo de aventura y observación de la naturaleza, por lo que debe aprovechar este potencial.

Las capacitaciones están incidiendo en la necesidad de mejorar los servicios, pero especialmente en la mejora de los procesos de comercialización de la oferta cultural.

#### Eslabones principales en la cadena de Turismo Rural



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras



#### 4.4 Productos lácteos

Honduras tiene una amplia tradición en la producción de productos lácteos básicos, como leche líquida y leches cuajadas de distinto tipo, y cremos que es el momento de incursionar en la producción de quesos de mayor calidad y con valor añadido adicional, de forma que los productores y productoras artesanales puedan empezar a obtener mayores beneficios provenientes de productos de alta calidad orientados a nichos de mercado de alta capacidad económica.

Adicionalmente, uno de los principales propósitos de las capacitaciones que están en marcha, es conseguir que se mejore de forma sustancial la calidad y la inocuidad de la leche, de forma que los productos que se elaboran a partir de ella sean realmente de calidad y puedan aspirar en un futuro cercano a sustituir algunas de las importaciones que se realizan, y adicionalmente poder empezar a pensar en exportar los productos lácteos, especialmente a partir de los mercados étnicos demandantes de productos hondureños en Estados Unidos.

#### Eslabones principales en la cadena de productos lácteos



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

#### 4.5 Artesanías de tela y fibras blandas

La producción de artesanías en Honduras tiene una amplia tradición, basada en las distintas culturas que salpican la geografía nacional, desde los tejidos lencas a las elaboraciones de productos garífunas, o la producción de artesanías a partir de fibras vegetales como sombreros, recipientes, y un largo etcétera de productos artesanales que cuentan con la aceptación del público en general.

Las capacitaciones están principalmente orientadas a mejorar la calidad de las artesanías, y a fortalecer los procesos creativos para que los artesanos y artesanas



**Programa de Apoyo Presupuestario:  
Acceso al empleo a través de la mejora  
de las habilidades laborales y el fomento  
empresarial en Honduras.”  
(EUROEMPLO) LA/2018/040-697**



puedan encontrar nuevas formas de expresar sus ideas y así ayudarles a conquistar los distintos mercados a los que llegan estos productos artesanales.

Es importante señalar que en esta cadena es donde se han presentado mayores problemas de conectividad de las personas, debido a que la mayoría se encuentran en zonas rurales con difícil acceso.

**Eslabones principales en la cadena de artesanías y fibras blandas**



Fuente: V. Díaz a partir del análisis de las cadenas priorizadas en Honduras

## 5 COORDINACION Y SUPERVISION

La coordinación de la misión se ha centrado en tres aspectos fundamentales:

- Articulación con otros actores relevantes, especialmente entidades públicas, agencias de cooperación, ONG y CDE-MIPYME vinculados con las cadenas involucradas
- Búsqueda de participantes en las capacitaciones, consiguiendo a través de los chats creados para tal fin un total de 718 preinscritos, distribuidos así:
  - Cacao y chocolate: 140
  - Miel y otros productos de la colmena: 186
  - Productos lácteos: 181
  - Turismo rural: 114
  - Artesanías de tela y fibras blandas: 97
- Facilitar a los expertos de cada cadena la logística para que pudieran centrarse en la elaboración de los materiales y en dictar las charlas comprometidas.

La supervisión ha correspondido al Coordinador del área técnica y de Acceso a mercados de SENPRENDE, en coordinación con la Gerente del área de Cooperación Externa de la entidad.