



POLITICAS ECONOMICAS Y PRODUCTIVIDAD

INFORME NO.: HO-TA-00-65

# Análisis del Mercado Hispano de las Variedades de Queso Tradicional Hondureño en Estados Unidos

Número de Contrato: 522-C-00-00-00203-00

Sometido a: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
(USAID/Honduras)

**Tegucigalpa, junio de 2001**

---

El Proyecto PEP es una iniciativa de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), contrato No. 522-C-00-00-00203-00, ejecutado por Chemonics International con la participación de Management Systems International Inc. (MSI); J.E. Austin and Associates (JAA); International Management and Communications Corporation (IMCC) y la Fundación para la Inversión y el Desarrollo de las Exportaciones (FIDE).

Proyecto: Políticas Económicas y Productividad (PEP)  
No. del Contrato: 522-C-00-00-00203-00  
No. De Proyecto: 522-0395 (PROPEP)  
Nombre del Informe: **"Análisis del Mercado Hispano de las Variedades de Queso Tradicional Hondureño en Estados Unidos"**  
Dirección: PEP Project Chemonics International Inc., Edificio PALIC, Tercer Piso, Avenida República de Chile, Colonia Palmira, Tegucigalpa, M.D.C.  
504-239-3439 Fax: 504-239-4188



## TABLE OF CONTENTS

---

	<u>Página</u>
RESUMEN EJECUTIVO	i
SECCIÓN I: ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA	1
SECCIÓN II: CONTENIDO	3
A. Demografía hispana en Estados Unidos – equiparando el mercado	3
SECCIÓN III: LA OPORTUNIDAD	8
A. Lecciones aprendidas de industrias exitosas	8
B. Atractivo de la industria centroamericana de quesos en Estados Unidos	9
C. Tamaño y crecimiento del mercado	11
SECCIÓN IV: OBSTÁCULOS Y AMENAZAS PARA LA ACEPTACIÓN DEL QUESO HONDUREÑO EN EL MERCADO HISPANO DE ESTADOS UNIDOS	15
A. Obstáculos para penetrar el mercado	15
A1. Competidores maduros ya establecidos	15
A2. Precios de producción	18
A2.1 Precio de distribución	19
A3. Capacidades limitadas de organización y funcionamiento	21
A4. Regulación	22
SECCIÓN V: OPCIONES ESTRATÉGICAS Y RECOMENDACIONES	24
A. Opciones estratégicas para entrar al mercado de quesos de Estados Unidos	24
A1. Reunir a los actores que faltan	24
A2. Preparando el campo de juego	28
A3. Desarrollando una estrategia para entrar al mercado	29
A3.1 Estrategia de ventas	30
A3.2 Precios competitivos	32
A3.3 Elasticidad en los precios	33
A3.4 Canales de ventas	34
A3.5 Enfoque geográfico	36
A4. Promoción del producto	37
A5. Mejorar la consistencia y disponibilidad del producto	38
SECCION VI: CONCLUSIONES Y LOS PASOS INMEDIATOS SIGUIENTES	39
SECCIÓN VII: ANEXOS	
Anexo A: Lista de procesadores, distribuidores y compradores	41
Anexo C: Requisitos para etiquetar	48
Anexo D: Los requisitos aduanales y formas de agilizar la importación de bienes	50
Anexo E: Selected persons to whom a cheese license has been issued according to the Department of Agriculture as of January 2000	52
Anexo F: Action plan	54



## RESUMEN EJECUTIVO

---

Los exportadores de queso hondureño pueden generar ventas potenciales anuales de más de \$15 millones y \$1 millón en ganancias netas, asumiendo un 10% de las acciones del mercado hispano de Estados Unidos para las variedades de queso tradicional hondureño, si se enfocan en exportar productos de queso de alta calidad, aprobados internacionalmente bajo su propia marca.

Los obstáculos actuales que enfrentan los procesadores de queso hondureño para entrar al mercado incluyen:

- **Una competencia madura ya establecida:** ya existen varios procesadores hispanos de queso en Estados Unidos y operan con beneficios de economías de escala.
- **Precio:** las procesadoras hondureñas de queso tienen posiblemente estructuras de costo superiores a las de Estados Unidos.
- **Falta de capacidad de organización:** a las plantas procesadoras de queso hondureñas les hace falta los niveles altos de destreza que se necesitan para diferenciar sus ofertas de productos tales como estructurar una negociación, administración de categoría, construir una marca, etc. También debe mejorarse la producción de quesos hondureños y los estándares de procedimiento.
- **Barreras reguladoras:** la regulación de la industria láctea hondureña no ha sido completada, implementada y reforzada. En contraste, la regulación de los productos lácteos de Estados Unidos cumple con los estándares internacionales y son monitoreados de cerca. Las cuotas comerciales requieren que tengan socios de importación en Estados Unidos para obtener las licencias para poder exportar quesos hondureños.

Se recomiendan las siguientes acciones para sobrepasar las barreras:

- ... Reducir costos o precios de descuento.
- ... Entrar en el mercado de ciudades con menor número de hispanos como Houston o Washington y crear marcas de propiedad.
- ... Promover oportunidades de queso hondureño a inversionistas calificados y ejecutivos de negocios para poder crear organizaciones de venta y mercadeo. Ofrecer productos de los mejores procesadores de queso regional que se guían por buenas prácticas de fabricación.
- ... Los inversionistas y participantes en la industria deben crear un sentido de urgencia para trabajar con los reguladores del Gobierno a fin de desarrollar el marco de trabajo que regule la industria —normas sanitarias para las haciendas productoras y plantas procesadoras, inspecciones de plantas y requerimientos de certificación, estándares de identidad para los productos lácteos, etc. — y cumplirlas.

Las estrategias claves para entrar en el mercado incluyen:

- ... **Productos:** queso seco duro (*hard, dry cheese*)
- ... **Precio:** varios niveles de precios potenciales.
  - Precios al detalle entre US\$4.99 y \$5.25.
  - Precios al por mayor entre US\$3.60 y 3.75.
  - FOB (Free on Board), Punto de Origen, Reunión de Carga: entre \$1.60 y \$2.25, dependiendo del precio de la leche en cada temporada.
- ... **Canal de ventas:** creación de “bodegas” o locales como pequeños supermercados que se especializan en productos latinoamericanos en dos regiones geográficas: Houston / Dallas/ Nueva Orleans y Washington DC/New York /New Jersey / Boston.
- ... **Promoción:** comenzar con un socio americano bajo su marca y usar las ganancias iniciales para crear una marca propia de queso. Publicitar en periódicos y estaciones de radio locales en español así como en los periódicos de los supermercados.

Los pasos siguientes incluyen:

- ... Preparar “mejores exportadores de queso”, por ejemplo, aquéllos con la habilidad y deseo de tener éxito y competir en los mercados de Estados Unidos.
- ... Completar, implementar y reforzar las regulaciones de la industria de lácteos.
- ... Promover las oportunidades de exportar queso hondureño a los inversionistas calificados y los ejecutivos de mercadeo.
- ... Desarrollar una estrategia y establecer contacto con los distribuidos de Estados Unidos.
- ... Comenzar un proyecto piloto.

## SECCIÓN I: ANTECEDENTES

---

Este trabajo señala la oportunidad de que los consumidores centroamericanos que residen en Estados Unidos puedan ampliar sus mercados y los procesadores puedan exportar sus productos exitosamente a EE UU. Este estudio de identificación de mercado ha sido preparado para llenar, en parte, un pedido del Proyecto PEP para mejorar el acceso a los mercados para los productores de las ciudades secundarias hondureñas donde opera el proyecto. Este informe está basado en los hallazgos y recomendaciones que contiene un reporte anterior de Paul A. Savello: *Plan de acción para promover las futuras actividades para la exportación de las variedades de queso hondureño*.

Según los términos de referencia, las actividades tomadas en cuenta para preparar este estudio de identificación de mercado incluyen:

- ... Un análisis del tamaño del mercado hispano para las variedades tradicionales de queso hondureño.
- ... El cálculo de las acciones actuales del mercado y de los precios del quesillo (queso tipo *mozzarella*) y queso seco duro (*dry, hard cheese*).
- ... El análisis del empaque y de la información de la etiqueta de los productos de queso.
- ... La revisión de las actividades de publicidad que se utilizan.
- ... La evaluación de los procesadores potenciales de queso hondureño.
- ... La creación de recomendaciones de acción para los productores y procesadores hondureños.

La recolección de información y la metodología de prueba para este análisis incluyó los siguientes aspectos:

- ... La revisión de toda la información pública y disponible del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (la “USDA”), la Administración de Alimentos y Drogas (la “FDA”), el Departamento de Comercio de Estados Unidos, fuentes comerciales de la industria y fuentes privadas.
- ... La selección de cinco ciudades (Los Ángeles, Miami, Houston, Nueva York, y Washington, DC) en las que se da la más alta concentración de salvadoreños, hondureños y nicaragüenses —que son consumidores con preferencia similares en cuanto a productos de quesos— basados en el Censo de Población de 1999 de Estados Unidos y que fueron utilizados en la evaluación de las necesidades del consumidor, los socios potenciales y los competidores en el mercado.
- ... El desarrollo de cuestionarios para entrevistas de distribuidores, compradores y productores nacionales en Estados Unidos de quesos centroamericanos a fin de realizar una evaluación de las necesidades potenciales de los consumidores y de los socios.

- ... Se realizaron más de 35 entrevistas con grupos meta en cinco ciudades seleccionadas (2/3 por teléfono y 1/3 en entrevista personal) para comprender las actitudes y preferencias del comprador.
- ... Se analizó la información y se crearon gráficos para resumir los hallazgos.

Existen suposiciones importantes que deben hacerse con respecto a la entrada de los productos de queso hondureño al mercado de quesos hispano de Estados Unidos. Debe comprenderse que el plan de acción sugerido está basado en estas suposiciones y cualquier modificación de éstas conllevará un cambio en el plan de acción sugerido. Estas suposiciones son:

- ... Las referencias que hay en este estudio para el queso centroamericano se refieren al tipo de *queso seco duro*, a menos que se indique lo contrario.
- ... Los términos “latino,” “hispano” y “centroamericano de Estados Unidos” se usan indistintamente en este documento.
- ... Los cálculos de la entrada al mercado son estimaciones potenciales, asumiendo que la realicen equipos profesionales con experiencia en gerencia y capacidad para mercadear, capacidad en finanzas y en exportación. También se asume que los equipos serán capaces de producir con alta calidad, podrán crear una marca y negociar contratos de exportación favorables.
- ... La proximidad del mercado y la distribución apropiada del equipo de almacenamiento con refrigeración son factores clave para vender quesos de alta calidad. Este análisis no hace ninguna evaluación de la habilidad de los productores de quesos hondureños para integrar las actividades de producción de leche y su transformación a queso.
- ... No se ha llevado a cabo ninguna prueba piloto para asegurar la exactitud de la información referente a la cuota comercial o a los requisitos de inspección aduanales en los puertos de entrada a Estados Unidos. Toda la información de las regulaciones y del monitoreo del comercio en EE UU fue lograda a través de entrevistas con los representantes de aduana de en Miami y Houston, así como a través de entrevistas con corredores y compañías de quesos que han tenido experiencia previa importando estos productos de Centroamérica.

No se han realizado análisis comparativos de las oportunidades de mercado para los procesadores de queso hondureños de las ciudades secundarias en Honduras o en países potenciales como El Salvador. Debido a los escasos recursos de los procesadores de queso hondureño y al riesgo que implica entrar en un mercado maduro y competitivo como el de Estados Unidos, los procesadores deben analizar y sopesar todas las opciones del mercado antes de tomar una acción basada en este análisis.

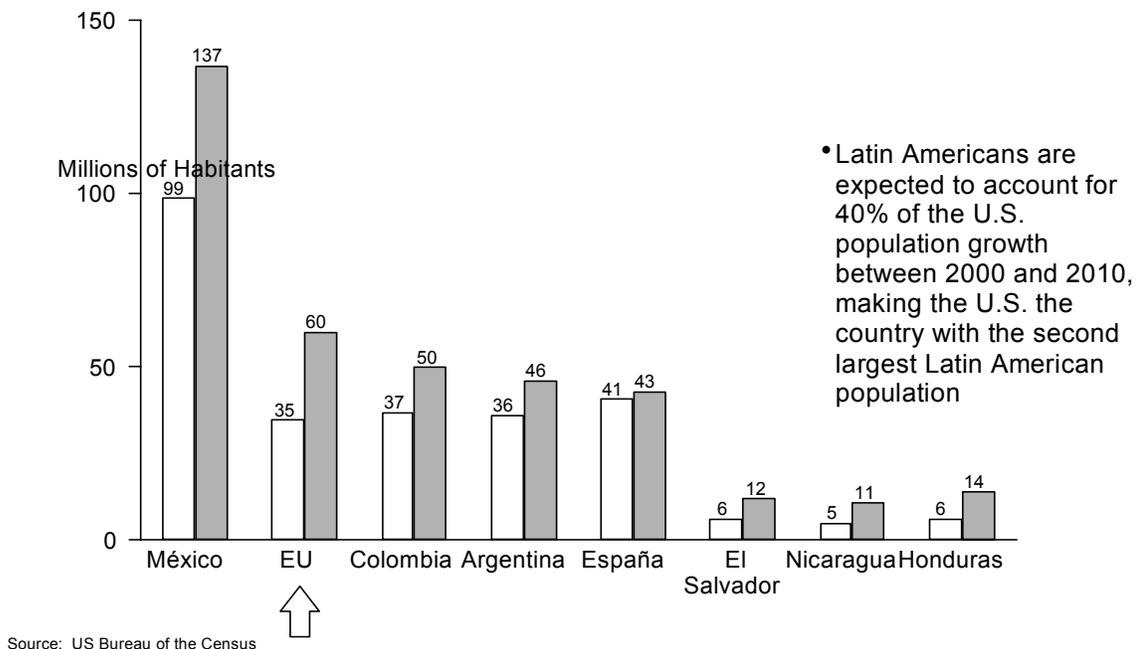
## SECCIÓN II: CONTENIDO

### A. Demografía hispana en Estados Unidos: equiparando el mercado

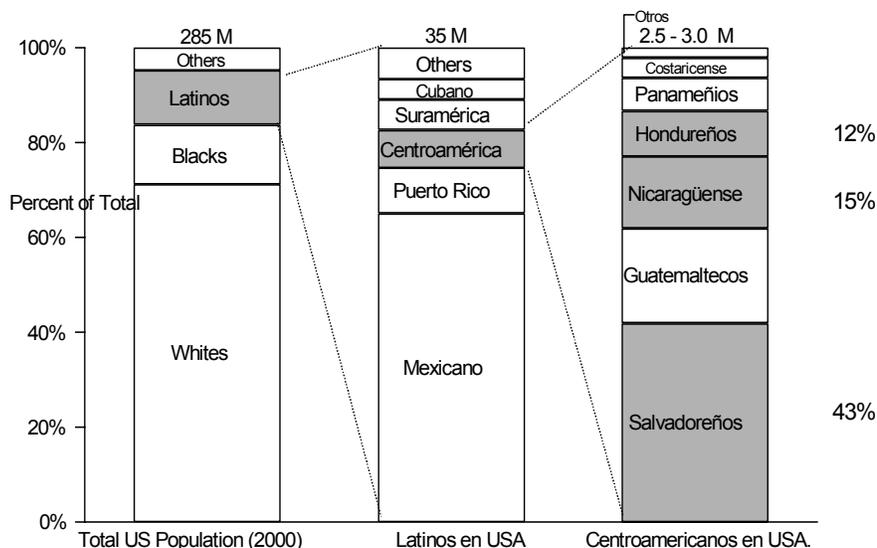
**Índice de crecimiento explosivo.** Las altas tasas de nacimiento, a la par de la inmigración debida a la volatilidad de las economías latinoamericanas ha llevado a un crecimiento mayor del esperado de la población latina en Estados Unidos. La oficina de censos de EE UU estima que para el año 2025 tendrán la población latina más grande del mundo, segunda después de México. Esperan tener unos 35 millones de personas en el 2000 y 60 millones en el 2025 (Véase el gráfico No. 1).

En general, los resultados preliminares del Censo del 2000 de Estados Unidos señalan que los latinos comprenden aproximadamente 35 millones, o sea, el 12%, de los 285 millones de estadounidenses, convirtiendo a la población latina en una de igual tamaño que la comunidad afroamericana (Véase el gráfico No. 2). Las estimaciones hechas antes del 2000 por la Oficina de Censos de Estados Unidos preveían cuatro millones menos de hispanos de los aparecidos en el censo actual. Entre los latinoamericanos, los de origen centroamericano son la población que crece con más rapidez, ambas en términos de inmigración y en tasas de natalidad. Cada año aproximadamente 23 mil hondureños, salvadoreños y nicaragüenses entran masiva e ilegalmente en Estados Unidos, y la mujer hispana tiene 3 hijos de promedio, en comparación del 1.8 de la mujer no hispana.

**Gráfico No. 1**  
**“Naciones Latinas”**



**Gráfico No. 2**  
**Centroamericanos en Estados Unidos de América, 2000.**



Source: US Bureau of the Census ; Chemonics analysis

De acuerdo con las proyecciones del censo de Estados Unidos de 1999, los originarios o descendientes de Honduras, El Salvador y Nicaragua en Estados Unidos son aproximadamente entre 2.5 y 3 millones de habitantes, o sea, el 1% del total de la población de EE UU (~7% de la población hispana de Estados Unidos). Dentro de este grupo, los salvadoreños son el más numeroso entre 1 y 1.5 millones de habitantes (42% del total de centroamericanos de Estados Unidos), seguido de los nicaragüenses entre 350 y 400 mil habitantes, o sea, el 15% de los centroamericanos de EE UU) y los hondureños entre 300 y 350 mil habitantes, o sea, el 12% de los centroamericanos de EE UU) (Véase el gráfico No. 2).

**Concentración en seis estados.** De acuerdo con la información publicada del censo de Estados Unidos del año 2000, dos tercios de los inmigrantes llegados recientemente están concentrados principalmente en seis estados: California, Texas, Florida, Nueva York, New Jersey e Illinois. Además, información reciente publicada por la oficina del censo de Estados Unidos revela que los latinos están moviéndose hacia estados no tradicionales como Carolina del Norte, donde la población hispana creció en un 400% y en Iowa donde creció un 160%.

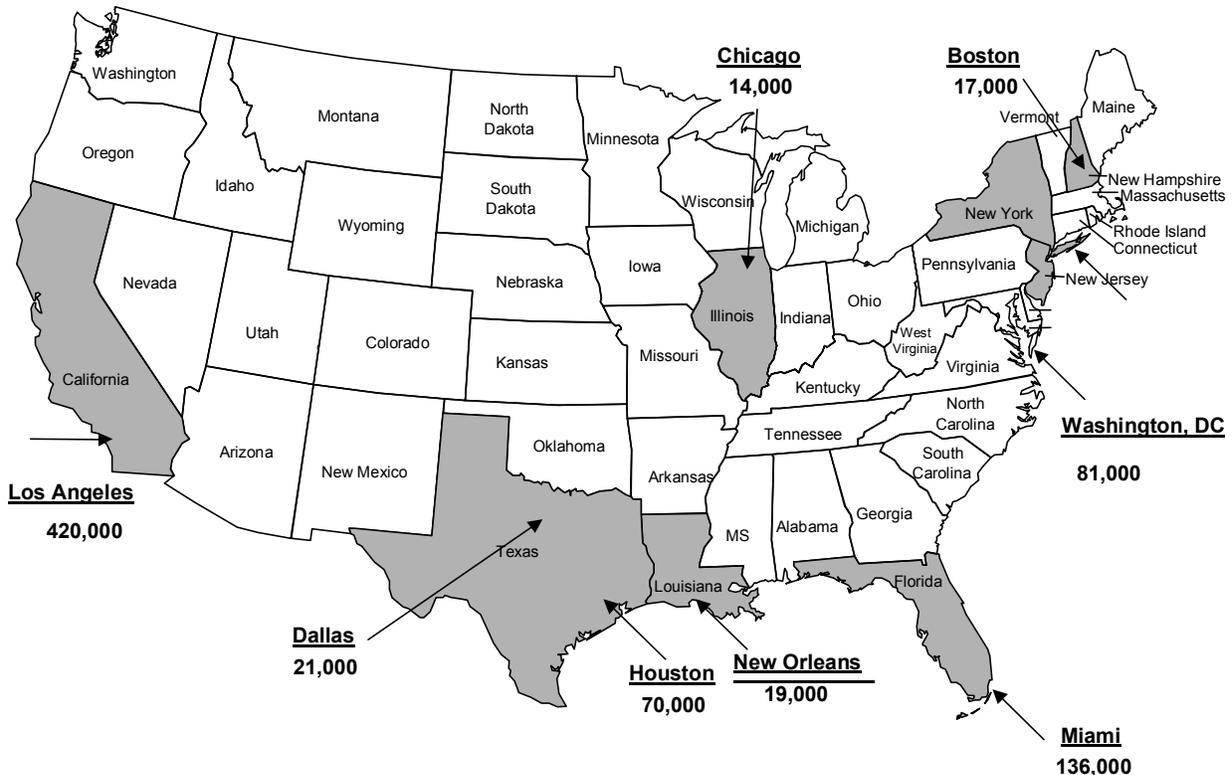
Dentro de los estados más grandes, la comunidad centroamericana también se ha concentrado en áreas metropolitanas donde hay más trabajo. De acuerdo con los cálculos estimados del censo de 1999, las áreas metropolitanas con mayor población de centroamericanos son Los Ángeles con 420,000; Miami /Fort Lauderdale con 136, 000; Nueva York/ New Jersey /Long Island con 129,000; Washington, DC/ Maryland /Virginia con 81,000 y Houston, Texas, con 73,000 (Véase el gráfico No. 3).

Aproximadamente el 25% de los ciudadanos centroamericanos vive ilegalmente en Estados Unidos, según el censo citado. Anualmente, los países centroamericanos están dentro de las fuentes más altas de inmigración ilegal: Guatemala con 12,000 ilegales, El Salvador con 11,000 y Honduras con 8,000. La tendencia de estas poblaciones es concentrarse en áreas densamente pobladas, pues les facilita mantener su propia cultura y preferencias en la comida en EE UU. La densidad y la concentración también reducen los costos de distribución y mercadeo para las compañías que abastecen ese mercado.

**Barrios divididos.** Dentro de las ciudades de Estados Unidos, la información del último Censo muestra que la población latina tienden a agruparse en barrios separados: 11 de 16 áreas metropolitanas en donde los latinos se han convertido en el grupo minoritario mayor desde 1990 muestra que se están separando mucho. Este agrupamiento dentro de las ciudades reproduce patrones históricos comunes entre los grupos de inmigrantes en Estados Unidos tales como los judíos y los italianos. Los sociólogos atribuyen este agrupamiento al hecho de que inicialmente los inmigrantes querían vivir cerca de sus parientes y de sus amigos que hablaban el mismo idioma y compartían la misma cultura. A medida que emergen las futuras generaciones de latinos, esta tendencia tiende a permanecer por varias generaciones, debido a la poca disponibilidad de viviendas en el área metropolitana y, en algunos casos, a la discriminación para alquilar vivienda los inmigrantes. A medida que surgen más “bodegas” que abastecen estos barrios separados, las compañías de productos deben tomar en cuenta esta tendencia a la

**Gráfico N° 3**

**Las Areas metropolitanas mas grandes con descendientes centroamericanos**



Source : US Bureau of the Census ; 1999 estimates ; Chemonics International Analysis

separación en estos barrios en el momento de suplir sus canales de distribución.

**Juventud.** Casi el 70% de los latinos de Estados Unidos tienen una edad inferior a 35 años, mientras la edad del grupo de no latinos es de menos de 50 años. La edad promedio de los latinos es de 26 años frente a 35 que tiene el resto de la población. La juventud relativa de los latinos de Estados Unidos proveerá de oportunidades de crecimiento a los vendedores de productos básicos tradicionales, incluyendo las variedades de queso tradicional centroamericano.

**Preponderancia de los residentes nacidos fuera de Estados Unidos.** El gráfico N° 4 muestra una segmentación demográfica de la comunidad centroamericana. De un total de 1.9 millones, el 79 % no nacieron en Estados Unidos. Este grupo, al que nos referiremos como el grupo “aislado”, mantendrá probablemente sus preferencias alimenticias y, por tanto, es posible que los exportadores hondureños puedan entrar en ese mercado. Con el tiempo, la segunda y la tercera generación probablemente cambien su comportamiento alimenticio en la medida en que sean influenciados por la cultura estadounidense.

**Mejorando los ingresos.** Aunque el ingreso promedio de un hogar es menor para los centroamericanos de Estados Unidos que para los demás hispanos de EE UU, la brecha está acortándose en la medida en que el porcentaje de los hispanos en edad de trabajar aumenta, al igual que aumenta la proporción de aquéllos nacidos y educados en Estados Unidos en relación con los inmigrantes. En los últimos diez años, el poder adquisitivo de los centroamericanos de

**Gráfico N° 4**

**Segmentación demográfica de los centroamericanos de Estados Unidos**

Demographic Segmentation	“Isolated”	“Acculturated”	“Assimilated”
% of the Population*	79%	18%	3%
Household Income **	\$20,500 / \$10,500	\$36,100 / \$20,500	\$37,000
% of Income	64.6%	29.1%	6.3%
Family member/Household	3.9	3.6	3.1
Generation in U.S.	First	Born in U.S.	Fourth or More
Automatic Identification	Latin American	Hispanic American	American with Latin American Antecedents
Language Preference	Spanish ↓	English or Spanish ↓	English ↓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Most important segment</li> <li>• Likely high penetration of products from their native country</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segment will grow fastest over the next 20 years</li> <li>• U.S. lifestyle will change dietary and taste preferences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smallest segment and likely the most difficult to penetrate</li> </ul>

Notas: \* 2000Estimated. \*\*First number is family with malén the household(76%) and second number is without malén the household(24%). Source: Yankelovich Partners SRC; American DemographicChemomics International Analysis

EE UU se ha incrementado significativamente. El total de poder adquisitivo de los hondureños, salvadoreños y nicaragüenses en Estados Unidos excedía los \$9 billones en 1999.

## SECCIÓN III: LA OPORTUNIDAD

---

### A. Lecciones aprendidas de industrias exitosas

Michael Porter, altamente reconocido como profesor de estrategia de la Universidad de Harvard, analizó tanto las industrias exitosas como las no exitosas en un sinnúmero de países y concluyó que existen cuatro elementos críticos necesarios para que una nación tenga una industria exitosa<sup>1</sup>:

1. Disponibilidad de fortaleza en ciertos campos técnicos pequeños.
2. Alta demanda de consumo en el país de origen.
3. Industrias relacionadas y de apoyo en el país de origen.
4. Competencia fuerte.

Sobre estos cuatro elementos críticos, los procesadores de queso hondureño tienen ventajas en los puntos dos, alta demanda en el país de origen y cuatro fuerte competencia. En el primer elemento crítico, la industria de queso, aunque pequeña, no es una industria muy técnica y puede duplicarse fácilmente en Estados Unidos y otros países centroamericanos. En el tercer elemento, industrias relacionadas y de apoyo en Honduras tales como empaque y producción de leche, no son tan productivas como en EE UU. Se necesita trabajar mucho para incrementar la productividad de las industrias productoras, especialmente las de leche, para que los procesadores de queso hondureño se conviertan y permanezcan competitivos en mercados internacionales a largo plazo.

Según Porter, las diferencias comparativas entre las naciones pueden verse en la siguiente generalización de su administración y su planeamiento estratégico:

- ... La devaluación es una desventaja para la competitividad.
- ... Los monopolios son una desventaja.
- ... Una seguridad y unas regulaciones poco estrictas en relación con los productos es una desventaja.
- ... La desregulación es buena.
- ... Promover la cooperación entre compañías es una desventaja.
- ... Los acuerdos de mercadeo ordenados son una desventaja.

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press: 1990.

... Incrementar los contratos de defensa son una desventaja.

Las generalizaciones de Porter se aplicaron a los procesadores de queso hondureño, tienen un valor nominal y son de particular importancia con respecto a la seguridad e higiene del producto. Dado el tamaño actual de los procesadores de queso hondureño, nosotros sugeriríamos considerar algún nivel de promoción de cooperación entre compañías para asegurar la suficiente disponibilidad de producto en un horario regular. Los aspectos potencialmente negativos de cooperación entre compañías puede sobrellevarse si varias cooperativas o firmas de procesadores consolidadas de cada ciudad secundaria compiten cada una por el mercado. Cada una de estas firmas o cooperativas trabajaría en alcanzar una mayor calidad y seguridad en su línea de productos, pero competirían en el mercado basándose en el precio, la calidad y los estándares de seguridad de sus productos. Si los procesadores trabajan a través de cooperativas, deben considerar la contratación de un gerente general a tiempo completo con incentivos delineados claramente, con reglas operacionales y con autonomía suficiente para tomar decisiones sin la junta directiva.

## **B. Atractivo de la industria centroamericana de quesos en Estados Unidos**

En el gráfico No. 5 se muestra un resumen del análisis de la evaluación cualitativa de las fuerzas que afecta la industria en cada uno de las siguientes áreas:

- ... Barreras para potenciales competidores.
- ... Poder de suministros.
- ... Poder de compradores.
- ... Rivalidad competitiva.
- ... Disponibilidad de productos sustitutos.

Aunque el atractivo estructural de una industria por si sólo no determina las ganancias de un negocio, el balance de estas fuerzas proporciona con el tiempo indicaciones de una competencia actual o potencial de firmas en la industria y su posición en el mercado, ambas ligadas de cerca por las ganancias potenciales.

Como primera impresión, el queso aparece como una industria atractiva para invertir en ella, porque es un plato básico por tradición para la mayoría de las familias, lo que significa un consumo frecuente. Sin embargo, la competencia fuerte de los procesadores de Estados Unidos, la competencia salvadoreña y el tamaño pequeño de los procesadores de queso de las ciudades secundarias de Honduras convierten a la industria de la variedad de quesos centroamericanos en EE UU, en una industria moderadamente atractiva para los procesadores de quesos hondureños como se muestra en el gráfico No. 5.

Primero, la competencia es moderada en tres de los cinco estados más grandes, principalmente, Texas, Nueva York y New Jersey, pero es más intensa en otros como California y Florida. La rivalidad competitiva entre los procesadores de queso hispano continuará incrementándose, debido al éxito de compañías tales como *Petacones* (El Salvador) y *La Ricura* (NY), más incontables ejemplos de experiencias de viajeros que aprovechan las oportunidades temporales.

## Gráfico N° 5

### Atractivo estructural de las variedades de queso centroamericano de Estados Unidos

Barriers for Competitors to Enter Market	Power of Suppliers	Power of Buyers	Competitive Rivalry	Substitutes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moderate (~)</b></li> <li>• Anyone can attempt to export cheese but U.S. customs and tariff quotas provide natural barrier</li> <li>• Brand and quality product and lab testing can build additional competitive barriers</li> <li>• Relationships and speed with sales channel is also barrier due to short shelf life of product</li> <li>• If U.S. market requires cheese to be pasteurized, this can also be barrier to entry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moderate / High (~)</b></li> <li>• Milk suppliers on low quality end are fragmented</li> <li>• However, high quality milk suppliers are consolidated</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moderate (~)</b></li> <li>• Fragmented bodegas constitute most of initial buyers but will consolidate over time</li> <li>• Larger stores want to rationalize cheese suppliers with Hispanic processors that have largest volume and product offering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moderate/High (~)</b></li> <li>• Intense in California and Florida</li> <li>• Moderate in Texas, NY/NJ, and D.C</li> <li>• Will increase over time as companies expand distribution geographically and large companies such as Kraft pay more attention to Hispanic segments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moderate/High (~)</b></li> <li>• Cheese smuggled by travelers</li> <li>• U.S. produced cheese</li> <li>• American cheese products such as mozzarella</li> </ul>

Source: Chemonics International Analysis.

Segundo, a primera vista parece que hubiera pocas barreras para los procesadores de quesos centroamericanos porque muchos viajeros entran con queso a Estados Unidos. Sin embargo, un sinnúmero de procesadores centroamericanos de quesos y contrabandistas han tratado de entrar al mercado —la mayoría ilegalmente— y han logrado sólo pequeños éxitos en el volumen de venta y en la cuantía de sus ganancias. La razón principal es la inspección de la aduana de Estados Unidos de los embarques comerciales y la vida corta de estos productos en el mostrador. Las inspecciones de la aduana de EE UU y el sistema de cuotas que requiere una certificación de los importadores de quesos de Estados Unidos sirven como barreras naturales para la introducción de los quesos hondureños. Estos factores pueden contribuir a que los procesadores de quesos hondureños mantengan fuera a la competencia, en especial a los contrabandistas. Además, los procesadores hondureños pueden crear una cadena eficiente de suministros y una buena relación con los compradores, corredores, distribuidores y los oficiales de aduana de EE UU para poder llevar los productos a los mostradores en el tiempo justo. Esto requiere mucha experiencia en organización y bastante capital.

Tercero, los distribuidores de leche u otra materia prima de diferentes variedades de quesos que son de baja calidad o más caros que su contraparte en Estados Unidos y en otros mercados extranjeros significa que están en una situación de desventaja en cuanto a costos de producción como les ocurre a los procesadores hondureños si los comparamos con los procesadores hispanos

de EE UU, en consecuencia, serán menos flexibles en rebajar el precio de sus productos a corto plazo.

Cuarto, hay disponibilidad de sustitutos de quesos hondureños para los hispanos de Estados Unidos, incluyendo el queso de contrabando, el queso hispano pasteurizado de EE UU y productos estadounidenses de queso, aunque ninguno de estos sustitutos tienen la apariencia y el sabor de los quesos hondureños. Esto puede implicar que los quesos hondureños deben venderse a precios competitivos en relación con estos sustitutos cuando entren al mercado. Esto incrementaría las oportunidades de los centroamericanos de Estados Unidos de obtener beneficios de los productos de queso hondureño.

Por el lado positivo, los compradores y los distribuidores de productos de queso hondureño están relativamente divididos. La mayoría de las comunidades de la primera y segunda generación de hispanos están concentradas y aisladas en ciertos estados y barrios de la ciudad. Estas áreas usualmente son abastecidas por pequeñas tiendas, con dueños que tienen de una a tres tiendas cada uno y por pequeñas bodegas y distribuidores de alimentos hispanos, usualmente tres o cuatro en ciudades grandes. Esto quiere decir que, si los procesadores hondureños pueden crear una marca buena y una percepción de un producto de calidad para su consumidor final, podrán tener precios flexibles y la posibilidad de espacio para exhibir sus productos en los mostradores de los dueños de tiendas.

En resumen, el análisis cualitativo del atractivo estructural de los mercados de Estados Unidos para los quesos centroamericanos muestra un mercado moderadamente atractivo para los procesadores hondureños. El análisis del atractivo estructural de la industria también señala a los procesadores hondureños que, para poder tener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, deben tener destrezas para organizarse en la producción, mercadeo, ventas y distribución a fin de sacar a otros competidores del mercado.

### **C. Tamaño y crecimiento del mercado**

Determinar el tamaño del mercado de Estados Unidos para los quesos centroamericanos no es posible debido a la falta de información pública. Como punto de encuentro para medir el tamaño del mercado, usamos los datos que reunimos de la producción nacional de quesos hispanos y que se muestran en el gráfico N° 6.

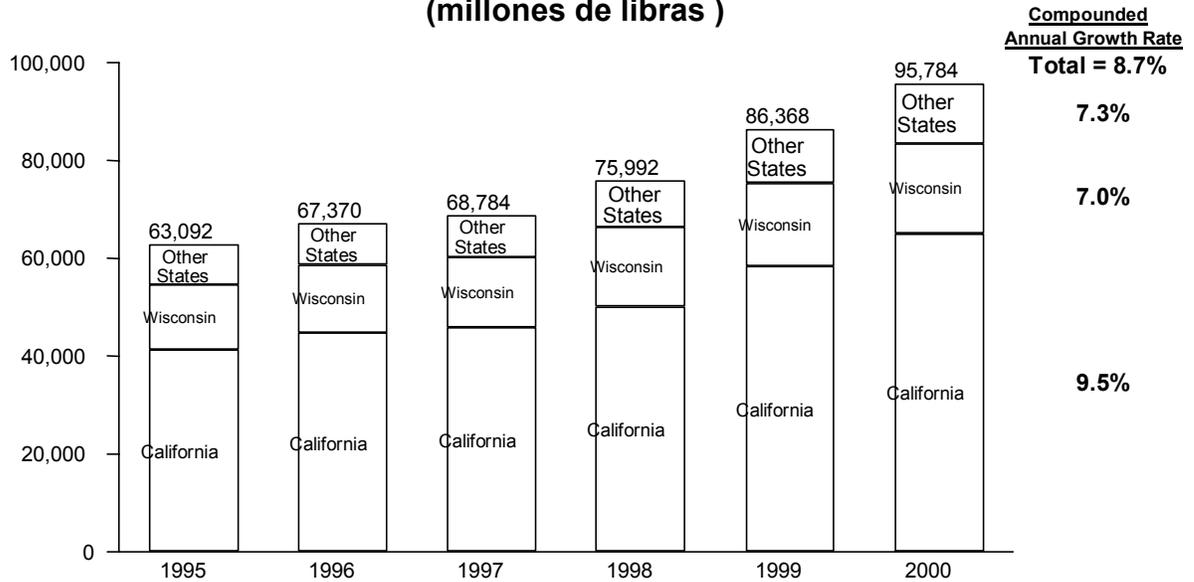
La información muestra que la producción nacional de Estados Unidos de variedades de quesos hispanos (no incluye quesos importados a EE UU) ha crecido a un ritmo acumulado de 8.7% en los últimos seis años, mucho mayor que el 5.9% de índice de crecimiento para el mercado de quesos de Estados Unidos en general. En EE UU, los productores de queso hispano de California son los que más han crecido, un 9.5%, liderados por los fabricantes de queso nacional, *Cacique y Márquez Brothers*. En el 2000, la producción total en EE UU de todas las variedades de queso hispano fue de 95.8 millones de libras.

Para estimar el tamaño del mercado de los quesos centroamericanos en Estados Unidos, usamos dos metodologías. En la primera metodología, reunimos datos de la producción nacional de Estados Unidos y de la importación regular de quesos centroamericanos. También llevamos a

cabo entrevistas con gerentes de aerolíneas en puertos de embarque de Honduras, Nicaragua y El Salvador para calcular la cantidad de queso centroamericano que llega ilegalmente a Estados Unidos por la vía de los *viajeros*, **contrabandistas de quesos** como se les conoce en Centroamérica.

Con esta metodología, el gráfico N° 7 muestra una producción de 42 millones de libras al año para el mercado de EE UU en las variedades de queso centroamericano. Basados en este cálculo, las importaciones —oficiales y de “contrabando”— de estas variedades de queso a Estados Unidos suman 18 millones de libras, o sea, el 43 % del total del volumen del mercado. En dólares, el tamaño de este mercado es de 68 millones a nivel de procesadores y de 150 millones a nivel de mayorista. Si se tiene en cuenta los precios al detalle, el total estimado es de US\$215

**Gráfica N° 6**  
**Producción americana de queso hispano, todas las variedades**  
**(millones de libras)**

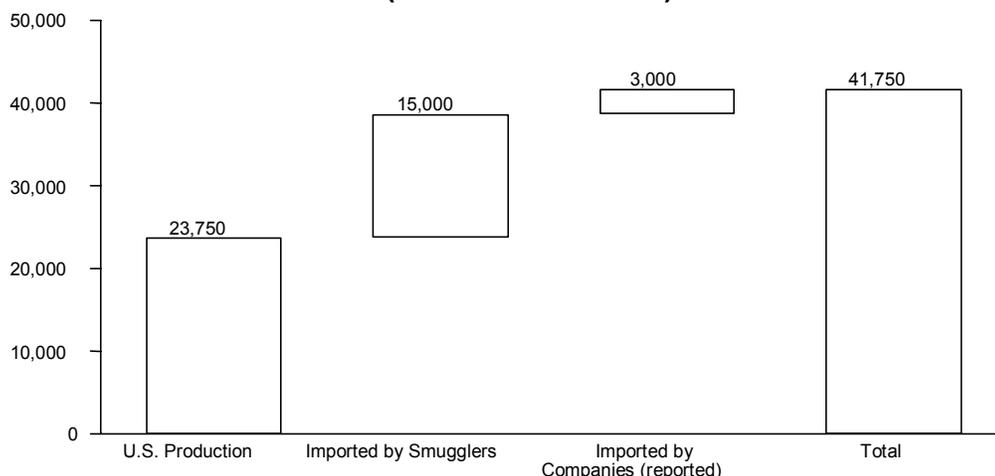


Note: Data includes all types of Hispanic cheese varieties that are only produced in the U.S.  
 Source: International Dairy Foods Association; Chemonics analysis.

millones.

**Gráfica N° 7**

**Estimacion del volumen de quesos centroamericanos en el 2000  
(millones de libras)**



Note: Data for "imported by smugglers" was estimated based on interviews with airline managers at all ports of entry in Honduras, El Salvador, and Nicaragua.  
Source: U.S Trade Data and Dairy Producers; Interviews with Central America airlines; Chemonics Analysis; SENASA

La segunda metodología usada para calcular el total del tamaño del mercado para quesos centroamericanos en Estados Unidos fue un acercamiento de arriba a abajo. Esta metodología dio un resultado del volumen de mercado de 34 a 51 millones de libras de queso, en línea con el punto estimado de 42 millones que arrojó el primer método. El tamaño total del mercado fue calculado de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño del mercado} = \text{precio del queso} \times \text{consumo per cápita} \times \text{población meta}$$

**Precio del mercado.** El precio al minorista del queso seco duro que se produce en Honduras puede variar de US\$1.60 a \$2.00. El precio de mayoristas puede variar de US\$3.50 a US\$4.25. El precio al detalle del queso seco-duro son casi siempre de \$4.99 por variedades producidas nacionalmente y de \$5.99 a \$6.99 por quesos importados de Centroamérica.

**Consumo per cápita.** Basándose en entrevistas con expertos del mercado hispano de quesos de Estados Unidos y un análisis de Chemonics, se estima conservadoramente que el consumo per cápita anual de las comunidades hondureña, salvadoreña y nicaragüense oscila entre 20 y 30 libras de queso empaquetado. La cantidad total de queso que estos grupos consumen, incluyendo el queso empaquetado que compran en las tiendas de comestibles y la cantidad que comen en fuentes secundarias como restaurantes, se estima en 35 libras de queso per cápita. Según los expertos de la industria y los entrevistados por Chemonics, el consumo de queso de un estadounidense promedio se ha incrementado considerablemente en los últimos 20 años, pasando de 10 libras en 1970 a 29 libras de queso per cápita por año. Este crecimiento del

consumo se debe principalmente a la promoción de la industria, a la innovación del producto y al crecimiento de la industria de comidas rápidas.

**Total de población meta.** La población meta es el número estimado de la primera y segunda generación de hondureños, salvadoreños y nicaragüenses que viven en Estados Unidos. Este número se estima en 2.5 millones de personas más los 6 millones de habitantes de Honduras y aproximadamente 6 millones más de El Salvador.

**Potencial del mercado para los importadores hondureños.** Enfocándose exclusivamente en fabricar y exportar queso seco duro de alta calidad a Estados Unidos con un socio importador estadounidense que venda a distribuidores mayoristas, los importadores de queso hondureño tienen el potencial de venta de US\$2 a \$7 millones en los primeros años, basado en la suposiciones de las acciones del mercado realizadas por Chemonics que variaban del 3% al 10%. Si los importadores hondureños crean una marca y controlan la distribución o la subcontratan, estas ventas podrían incrementarse entre \$4 y \$15 millones, basándose en suposiciones de acciones de mercados similares.

Las ganancias netas de la industria de alimentos es del 5%, esto supone unos beneficios anuales que van desde US\$100,000 a US\$350,000 a nivel de producción (sin ningún valor agregado) y de US\$200,000 a US\$750,000 a nivel de mayorista. Estas cantidades hacen suponer que los procesadores hondureños operan con ganancias si tienen una administración profesional y de experiencia.

## SECCIÓN IV: OBSTÁCULOS Y AMENAZAS PARA LA ACEPTACIÓN DEL QUESO HONDUREÑO EN EL MERCADO HISPANO DE ESTADOS UNIDOS

---

Los inmigrantes de Estados Unidos comenzaron a producir nacionalmente una variedad de quesos hispanos durante la década de los 60 y principios de los 70, pues observaron la demanda y el suministro constante de quesos latinoamericanos bloqueada por barreras comerciales y por el poco tiempo que estaban en los mostradores. Aunque nuestra encuesta revela que la mayoría de los clientes prefieren el sabor de los quesos hondureños importados a aquellos producidos por los procesadores de queso hispano en Estados Unidos, estos productores nacionales serán una dura competencia para los productores hondureños que deseen entrar y crecer en este mercado.

Los productores hondureños necesitarán hacer uso de esta preferencia de los clientes, explotando las características del queso madurado contra aquellos fabricados con leche pasteurizada. Los productores asentados en Estados Unidos son sólo uno de los obstáculos que los productores hondureños tienen que vencer para poder penetrar el mercado estadounidense.

### **A. Obstáculos para penetrar el mercado**

Los productores hondureños de queso deben vencer obstáculos de diferente tipo, y que se enumeran a continuación, si quieren entrar en el mercado de Estados Unidos exitosamente:

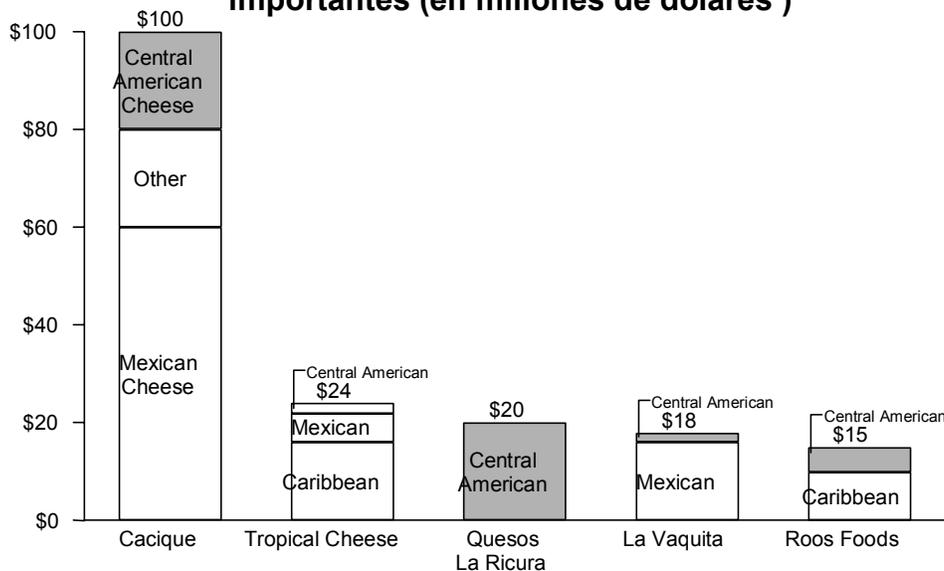
- ... Competidores maduros ya establecidos.
- ... Precio competitivo
- ... Sus limitadas habilidades de organización.
- ... Las regulaciones hondureñas y de Estados Unidos.

#### **A1. Competidores maduros ya establecidos**

Los competidores en los mercados de queso centroamericano pueden dividirse en dos grupos: fabricantes nacionales de queso nacional y extranjeros. Entre los fabricantes estadounidenses, las ventas de los cinco fabricantes principales están estimadas en unos \$75 millones anuales como puede comprobarse en el gráfico N° 8. Muchos de los fabricantes de Estados Unidos de quesos hispanos producen múltiples variedades para los diferentes segmentos de latinos. De los cinco procesadores de queso hispano en Estados Unidos, solamente La Ricura no abastece otros segmentos del mercado hispano como los mexicanos y caribeños.

**Gráfico N° 8**

**Ventas estimadas en 1999 de procesadoras hispanas de queso más importantes (en millones de dólares )**



Note: Sales figures represent Hispanic cheese sales of all varieties. In the case of Cacique, they represent both cheese and chorizo.  
 Source: Selectoryonline.com; Interviews with U.S. Hispanic cheese processors; Chemonics Analysis

Los procesadores de queso, al vender a varios segmentos hispanos de Estados Unidos, tienen varias ventajas sobre sus competidores, que se enfocan a un solo segmento. Primero, al venderle a varios segmentos hispanos, los procesadores pueden competir en ventas con el segmento mexicano que es más numeroso (aproximadamente el 67% del total de hispanos) y a los clientes principales. Segundo, ya que la distribución y el manejo de productos perecederos como el queso requieren contenedores refrigerados, espacio en el mostrador y un manejo más estricto del inventario, vender a otros segmentos hispanos incrementa el volumen de venta y disminuye el costo de distribución por milla. Finalmente, venderle a una mayor porción de hispanos, les permite a los productores el control de un porcentaje mayor en los mostradores de los supermercados y bodegas. Esto es importante porque los distribuidores y vendedores al detalle continuarán racionando el número de suministradores para reducir el inventario y los costos de personal.

Como se muestra en la primera parte del gráfico N° 9, *Cacique* (Los Ángeles) y *Quesos La Ricura* (Nueva York), están entre los cinco competidores de queso hispano en Estados Unidos y son los más populares entre los clientes centroamericanos. Ambos tienen marcas reconocidas nacionalmente, distribución a las bodegas y tiendas en estados densamente poblados de hispanos y representantes de ventas entrenados. Se diferencian en que *Cacique* vende queso y chorizo y se enfoca al mercado mexicano, centroamericano y mercado en general, mientras que *Quesos La Ricura* se enfoca principalmente a clientes centroamericanos.

Cualquier competidor puede ser vulnerable al procesador hondureño, siempre y cuando éste sea capaz de tener un canal de distribución similar al de los procesadores de Estados Unidos, cree una marca que se identifique como un queso de alta calidad y esté elaborado por trabajadores centroamericanos.

**Gráfico N° 9**  
**Procesadoras de queso hispano radicados en Estados Unidos U.S.**  
**Based Hispanic Cheese Processors**

	<b>Cacique USA</b>	<b>Quesos La Ricura</b>	<b>Tropical Cheese</b>	<b>Roos Foods</b>	<b>Castro Cheese</b>
<b>Headquarters:</b>	• City of Industry, CA	• Plainview, NY	• Perth Amboy, NJ	• Kenton, DE	• Houston, TX
<b>Established:</b>	• 1973; Private	• 1991; Private	• 1969	• 1989; Private	• 1977; Private
<b>Products/ Brands:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheese and chorizo to all Hispanic segments</li> <li>• Cremas, Queso seco duro, Queso fresco; Asadero; Queso Quesadilla; Cotija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focused exclusively on U.S. Central American consumers</li> <li>• Crema, Cuajada Fresca, Cuajada en Terrón, Queso Seco Duro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tropical , El Paisano</li> <li>• Mexican, Caribbean, and Central American cheeses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand - El Amigo</li> <li>• Cremas, Queso seco duro, Queso fresco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand- La Vaquita</li> <li>• Focused on Mexican and Central American Market</li> <li>• queso fresco, quesadilla</li> </ul>
<b>Geographic Coverage:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currently distributes to West Coast and Central U.S. (California, Texas, Illinois)</li> <li>• Plans northeast expansion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largest geographic scope</li> <li>• Los Angeles, Houston, Atlanta, North and South Carolina, Boston, New York, Chicago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• East Coast: Florida, New York, New York, Washington, DC, Delaware</li> <li>• Plans for Texas Expansion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New York, New Jersey, California, Texas, Chicago, Miami, Atlanta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Southern U.S.</li> <li>• Texas, Florida</li> </ul>
<b>Comments:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largest Hispanic Cheese Processor in the U.S.</li> <li>• Marketing and sales team, and distribution partnerships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Established by 4 Salvadorian immigrants in 1989</li> <li>• Sales 1999e \$15m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiary of Ideal Dairy Farms (Milk and Cheese)</li> <li>• 1999e Sales \$24m</li> <li>55 employees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvadorian Owner</li> <li>• Also produce beans/juices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Established by family of Mexican descent</li> <li>• 1999e Sales \$15-\$20 M; 32 employees</li> </ul>

Source: Interview with U.S. manufacturers and distributors; Selectory Online; Chemonics Analysis.

En el gráfico N° 9<sup>a</sup>. se muestra que entre los procesadores centroamericanos que actualmente importan quesos a Estados Unidos, las marcas más reconocidas son *Petacones*, importado de El Salvador y *La Nica* de Nicaragua. *La Nica* vende queso seco, duro y ahumado a las comunidades hispanas de Miami y Houston, mientras que *Petacones* vende dos variedades diferentes de queso seco y duro, “queso seco-duro” y “queso duro-blando”, a los centroamericanos de Los Ángeles. Otras compañías de lácteos centroamericanas como Sula y Lactosa también pueden encontrarse en áreas metropolitanas grandes de hispanos, pero hasta ahora sólo ofrecen mantequilla y crema.

### Gráfica N° 9ª

#### Procesadoras de queso hispano radicadas en Estados Unidos

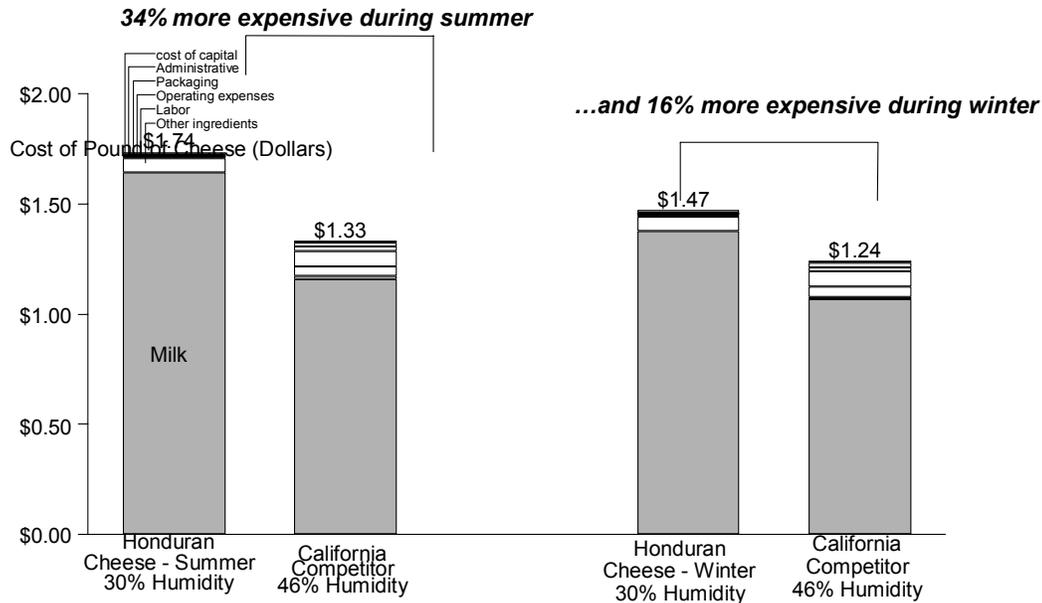
<u>Company (brand)</u>	<u>Location</u>	<u>Brief Description</u>
<b>Petacones (Petacones)</b>	Los Angeles; Houston	•Salvadorian based company who entered the market back in 1997. Has both a queso duro blando and queso seco duro products. Mainly seen in Los Angeles.
<b>La Nica Products (La Nica)</b>	Miami; Washington; Houston	•Comercial brand of Miami importer of smoked products from Nicaragua.
<b>Zamorano (Hondurica)</b>	Miami; Washington	• Imports cremes and hard, dry cheese to East Coast.
<b>La Perfecta (La Perfecta)</b>	Miami; Washington	•Nicaraguan company recently acquired by Parmalat. Exports creme to U.S.
<b>Lacthosa (Crema Sula)</b>	Miami, Washington	•Honduran main competitor to La Perfecta. Currently focuses on importing cremes.
<b>La Perla (Queso Perla)</b>	Houston, Dallas	•Illegal importer of cheese from El Salvador. Currently being pursued by the FDA in the U.S.

#### A2. Precios de producción

Además de una competencia madura en Estados Unidos, los importadores de queso hondureño están en una desventaja de costos cuando se les compara con los procesadores de queso hispano en Estados Unidos. El análisis de Chemonics revela que el costo del queso seco-duro hondureño, en los meses de verano, está entre un 24 y un 29% más alto que el queso hispano de Estados Unidos y entre el 10 y 16% más alto durante los meses de invierno como puede comprobarse en el gráfico N° 10.

Los costos de producción del queso artesanal de Honduras son más caros por varias razones. Primero, la leche en Honduras es más cara y, generalmente, de peor calidad que la de Estados Unidos. Actualmente, no existe ningún mecanismo de mercado para compensar a los productores de leche de alta calidad. Si los procesadores de queso tuvieran que usar calidad para competir en el mercado de Estados Unidos, probablemente se incrementaría más los precios del queso. Segundo, el proceso de producción del queso artesanal hondureño, que no incluye pasteurización, resulta con un nivel de humedad más bajo y, en consecuencia, requiere más leche para producir una libra que la variedad de queso hispano de Estados Unidos. El análisis de Chemonics estima que el queso seco hondureño tiene un nivel de humedad aproximado del 30% comparado con el 46 y 50% de humedad del queso hispano pasteurizado de Estados Unidos. Además, los hondureños no han estandarizado el proceso de elaboración del queso y no miden ni llevan récord de la proporción de leche convertida en queso.

### Gráfico N° 10 Comparación de precios de los quesos hispanos de Estados Unidos frente a los hondureños.



Notas: Assumes \$0.28 per liter for milk price in California and cheese with 46% humidity during summer; changes to \$0.26 in winter. In Honduras, assumes \$0.31 per liter for milk in summer and 30% humidity; changes to \$0.26 per liter for milk in winter. Source: California Department of Agriculture; Interview with Honduran and U.S. processors; Chemonics Analysis

#### A2.1 Precio de distribución

Además de tener una desventaja en la producción de quesos, los exportadores hondureños de quesos deben asociarse con distribuidores que tengan almacenes refrigerados, ofrezcan un precio competitivo de distribución y un servicio consistente y confiable. Debido a que muchos productores de queso hispano en Estados Unidos han estado en el negocio por 20 ó 30 años, han desarrollado relaciones estratégicas con distribuidores de bajo costo y cadenas al detalle. Como resultado, los exportadores hondureños tendrán que trabajar duro para iniciar y duplicar tales relaciones.

Existen tres tipos de distribuidores con los que se pueden asociar los procesadores hondureños: especialistas en quesos (CS), distribuidores con almacenes refrigerados (DCS) y distribuidores hispanos (H). El gráfico N° 11 muestra su clasificación y las regiones de distribución.

Primero, existen distribuidores que se especializan solamente en almacenes fríos y en quesos tales como *Dairy Fresh Products* (Productos lácteos frescos) en Los Ángeles. Compañías como *Dairy Fresh*, que es el distribuidor más grande de queso *Cacique* en California, trabaja con los procesadores de queso que venden un mínimo de 1,500 libras de queso por semana a varios supermercados grandes como *Albertson's* y *Safeway*.

Segundo, existen distribuidores mayoristas con depósitos fríos como *Grocer's Supply* en Houston, Texas. Estos distribuidores usualmente embarcan un pedido diversificado de productos fríos y también requieren que los fabricantes vendan un volumen mínimo de 3,500 libras de queso con los detallistas más grandes antes de comenzar a embarcar un nuevo producto. Durante una entrevista, un representante de *Grocer's Supply* comentó que, además del interés de clientes detallistas grandes, un procesador de queso debe tener también un corredor que lo represente y una lista de productos y precios que incluya una estrategia de proporción.

Finalmente, existen los pequeños mayoristas y distribuidores directos de tiendas que se especializan en productos alimenticios latinoamericanos. Estas compañías varían en el tamaño de ventas entre \$10 y \$20 millones y son casi siempre propiedad de inmigrantes centroamericanos. En algunos casos, estos distribuidores crean su propia marca y se lo agregan a productos que ellos elaboran en Centroamérica. Tales distribuidores son *Río Grande Foods* en Washington, DC. y *S&M Distributors* en Houston, Texas. La mayoría de estos distribuidores han tratado de importar productos de queso de Centroamérica, pero han tenido problemas con la consistencia de los pedidos, con la calidad de los productos y con los oficiales de la aduana de Estados Unidos en los puertos de entrada.

Los procesadores de queso hondureño deben asociarse primero con los distribuidores locales de alimentos centroamericanos en Estados Unidos hasta que puedan alcanzar un volumen mayor para distribuidores a nivel más grande. Después de entrevistar a distribuidores de productos alimenticios hispanos, aproximadamente el 80% comentó que ellos están muy interesados en importar el queso seco-duro de Centroamérica.

**Gráfico N° 11**

**Distribuidores de Queso por Region  
suppliers by Region**

West (Los Angeles)	Southeast (Miami)	Northeast (Washington DC / NY)	Southwest (Houston / Dallas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BC Distributors (H)</li> <li>• Productos Maya (H)</li> <li>• Del Ray Foods (H)</li> <li>• Rago Foods (H)</li> <li>• Dairy Fresh Products (CS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miami Food Distributors (H)</li> <li>• La Perfecta Food Distributor (H)</li> <li>• South of Border Import and Export(H)</li> <li>• Lanzas Distribution Inc. (H)</li> <li>• El Viajero Cheese Co. (H)</li> <li>• Dutch Cheese Co. (CS)</li> <li>• Universal Food &amp; Dairy Products (CS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International Wholesalers Corporation (H)</li> <li>• Río Grande Food Products (H)</li> <li>• Amigos Food (H)</li> <li>• Zapata Imports (H)</li> <li>• Izalco Food (H)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S&amp;M Distributors (H)</li> <li>• Cyclone Enterprises (H)</li> <li>• Hispanic Imports(H)</li> <li>• Productos Mama Lycha (H)</li> <li>• Goya Foods (H)</li> <li>• Grocer's Supply(DCS)</li> </ul>

Source: Chemonics Analysis; Store/Bodega Visits

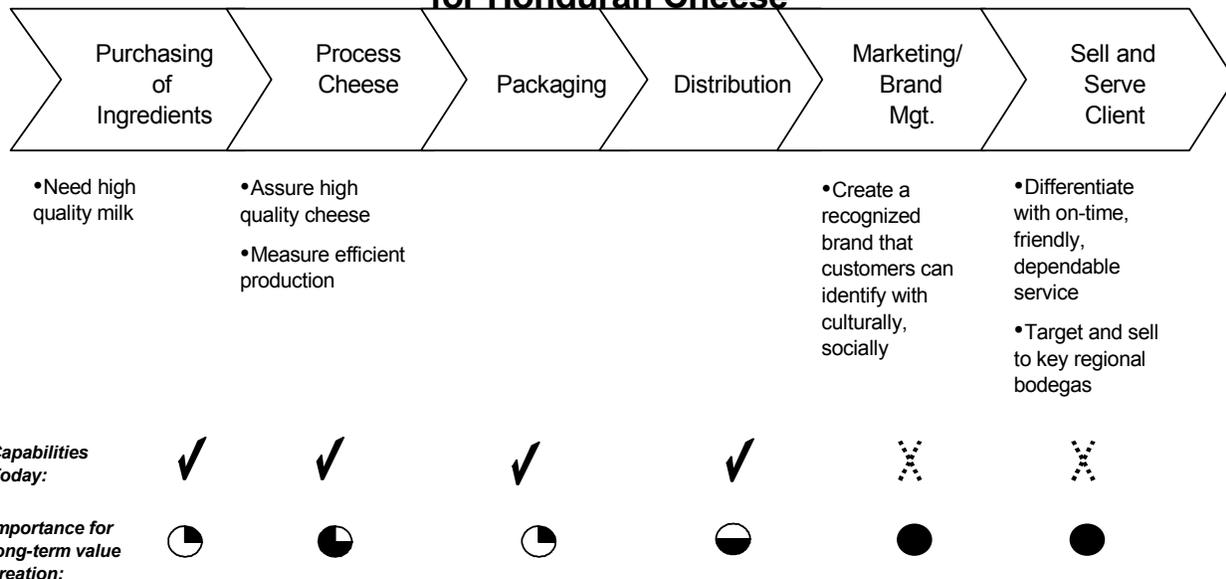
### A3. Capacidades limitadas de organización y funcionamiento

Tal vez el obstáculo mayor que los procesadores de queso hondureño enfrentan es la falta de penetración en las áreas claves de funcionamiento para competir con las compañías de queso hispano asentadas en Estados Unidos. Para utilizar un símil, se parece a un equipo de *baseball* que cuenta con ocho hombres de campo sólidos y un *pitcher*, así deben entrar los procesadores de queso hondureño al mercado de Estados Unidos para competir con un equipo completo y organizado.

Los procesadores de queso artesanal hondureño de las ciudades secundarias tienen operadores hábiles en el procesamiento del queso y operadores en la producción de leche que conocen su oficio. Sin embargo, la mayoría de las compañías de queso hondureño carecen de administradores funcionales con experiencia en áreas tan importantes como negociación de contratos, financiamiento, exportación, manejo de marcas, etc. Es importante que los exportadores hondureños cultiven estas grandes destrezas porque son las que diferenciarán un producto de consumo en un mercado competitivo como el de Estados Unidos. Verdaderamente, estas destrezas de organización que faltan representan el 50% del valor agregado del producto final. Cuando faltan estas habilidades, es como un equipo de *baseball* sin su *pitcher* y su *catcher*. Los procesadores hondureños de queso encontrarán difícil incrementar sus ganancias brutas porque sus productos no se diferenciarán de otros productos de queso que se exportan. El gráfico N° 12 muestra las capacidades y las áreas funcionales de una cadena de valor donde están actualmente los procesadores de queso artesanal hondureño y donde se quedan cortos. La distribución, el mercadeo y el manejo de marcas, así como las ventas y el servicio al cliente son

#### Prueba 12

### Cadena de Valores de las Actividades para el Queso Hondureño Activities for Honduran Cheese



áreas débiles que necesitan tratarse para una estrategia de largo plazo exitosa en el mercado de Estados Unidos.

#### **A4. Regulación**

Otra barrera importante para los procesadores de queso artesanal hondureño que deseen vender productos en Estados Unidos es su ambiente regulador estricto y la falta de regulaciones en Honduras.

El Gobierno juega un papel fundamental en el desarrollo y en asegurar los códigos de conducta de una industria a través de las regulaciones de la industria. En verdad, sin el desarrollo y el reforzamiento de las regulaciones o “reglas del juego,” los consumidores no tienen manera de protegerse de productos que pueden ser dañinos. Los consumidores en todos los países dependen del Gobierno para crear y reforzar códigos de conducta apropiados que garanticen su seguridad.

Con el tiempo, el gobierno de EEUU ha creado regulaciones para la seguridad de sus alimentos y bebidas y las refuerza constantemente. En los últimos años, ha habido numerosos casos de infección por bacterias tales como *salmonella* en estados tales como North Carolina y California y se han atribuido a las variedades de queso hispano. Tres casos comprobados obligaron a incrementar los esfuerzos de la FDA en una regulación más estricta de todos los productos alimenticios. Como resultado, la FDA, USDA y la aduana de Estados Unidos han incrementado el número y la minuciosidad de las inspecciones de todos los productos de queso centroamericano importado así como el que hay en las bodegas y almacenes.

El Gobierno de EEUU administra la regulación de alimentos a través de tres agencias primarias que trabajan juntas para garantizar la salud e integridad de todos los productos alimenticios: FDA, USDA y el Servicio de Aduanas.

Existen tres dificultades principales en la regulación que afecta a los importadores de queso seco hondureño: (1) falta de normas estándar de identidad para las variedades de queso hondureño de acuerdo con las reglas y el Artículo 21 de la FDA; (2) reglas estrictas para las condiciones sanitarias del lugar de trabajo y la distribución de quesos en Estados Unidos; y (3) límite de cuota en la mayoría de los quesos latinoamericanos que requieren el apoyo de un importador de Estados Unidos, con una licencia especial para llevar tales productos dentro del *duty free*.

Primero, como destaca un reporte previo de Chemonics de Paul Savello, las variedades de queso hondureño no caen dentro de los estándares actuales de identificación de la FDA. Esta ausencia de norma de identificación puede traducirse en inspecciones reguladoras más duras de los quesos hondureños que entren en Estados Unidos. Estas inspecciones pueden incluir pruebas largas de laboratorios y recurrentes que arriesgan el tiempo de vida del producto. Un grupo comercial de la industria de quesos y SENASA, la contraparte del USDA, deben tratar el tema de la creación de estándares de identificación para las variedades de quesos hondureños.

Segundo, Estados Unidos impone estrictas reglas de sanidad e higiene internacional conocidas como Prácticas de Buen Procesamiento (“GMPs”) que requieren que todas las compañías que exportan productos alimenticios a Estados Unidos se adhieran a las mismas reglas. Un fallo en adherirse a los estándares de parte de los exportadores de alimentos puede causar que los productos alimenticios de un país se pongan en “lista de alerta nacional” por la Agencia de Operaciones de la aduana de Estados Unidos. Este es el caso de productos de queso que están

siendo importados de El Salvador. Cuando un producto se pone en alerta nacional, debe pasar por pruebas microbiológicas de laboratorio extensivas antes de que se venda a consumidores de Estados Unidos.

Estas pautas de sanidad e higiene internacionales presentan problemas para los procesadores hondureños de quesos y leche de las ciudades secundarias. Como reportó el Dr. Savello, “la mayoría de los participantes de la industria hondureña de quesos no están educados en las Prácticas de Buen Procesamiento en sus operaciones y, como resultado, no se adhieren a ellas. La mayoría de las Prácticas de Buen Procesamiento pueden realizarse con cambios mínimos, sin embargo, se requiere una pequeña inversión financiera para hacerlo.” (Para un resumen de Prácticas de Buen Procesamiento y los requisitos de empaque para productos importados por Estados Unidos, puede consultar el Anexo D de este documento.)

Finalmente, las barreras comerciales de Estados Unidos por el sistema de cuotas para la mayoría de los importadores estadounidenses de queso extranjero de Centroamérica presentan un obstáculo mayor para los exportadores de queso hondureño. Para importar productos lácteos (quesos) en Estados Unidos, la USDA exige una licencia especial que obtienen sus importadores. Si no se consigue una licencia, la ley de Estados Unidos exige una tarifa mayor que el 35% del valor de los bienes con la que se gravan los productos importados. Obviamente, dicha tarifa colocaría a los exportadores hondureños de queso en una posición desventajosa en precios que haría imposible la comercialización.

La solución para los procesadores hondureños de queso es encontrar un socio estadounidense con la licencia y que esté dispuesto a representar su producto en los puertos de entrada de Estados Unidos. El gobierno de EEUU distribuye un número limitado de licencias cada año a los procesadores de queso que han estado en el negocio por varios años y que cumplen ciertas calificaciones (Véase para mayor detalle el Anexo E de este informe). También pueden obtener una lista de importadores de quesos certificados en la siguiente página de Internet: <http://www.fas.usda.gov/itp/imports/license/importers.html>, bajo la nota 16.

El segundo reto importante para la industria láctea hondureña está en la propia Honduras. Cuando se hizo este estudio, no se había finalizado la regulación para conocer y reforzar las Prácticas de Buen Procesamiento (“GMPs”) en la industria láctea hondureña, aunque se reportó como un trabajo de SENASA en proceso. Esto coloca a la industria del queso hondureña en una situación precaria porque la FDA y la aduana de EEUU van a ser más estrictos con los productos de queso hondureño, ya que no existen reglas o códigos de conducta entre los de esta industria.

Si SENASA va a aprobar las regulaciones para la industria del queso, ellos deben garantizar recursos para entrenar a los participantes de la industria y a los inspectores. SENASA también debe garantizar el equipo apropiado de prueba y laboratorio de los alimentos, inspeccionando sin previo aviso el queso hondureño y algunas muestras que se exporten a EEUU o se vendan a los consumidores hondureños. Probablemente tomará varios meses aprobar e implementar esta regulación antes de que los procesadores hondureños y los productores puedan comenzar a exportar sus productos a EEUU con una certificación gubernamental.

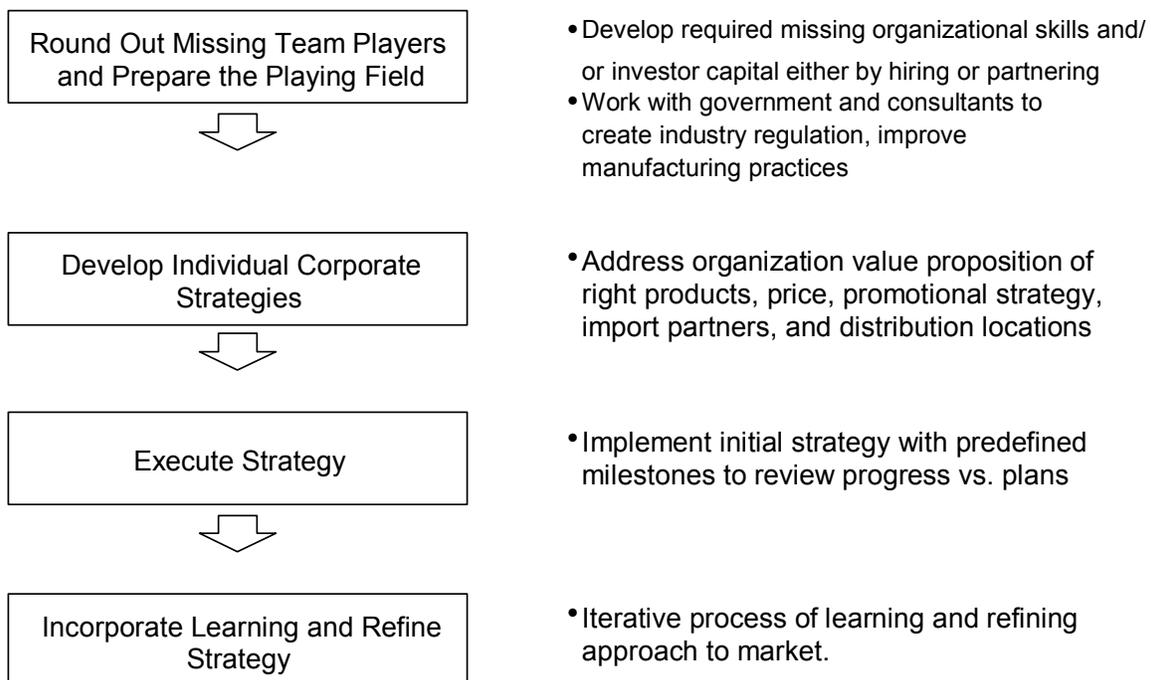
## SECCIÓN V: OPCIONES ESTRATÉGICAS Y RECOMENDACIONES

---

### A. Opciones estratégicas para entrar en el mercado de quesos de Estados Unidos

Para poder alcanzar la meta de crear una industria de queso sostenible y rentable en las ciudades secundarias de Honduras, los empresarios individuales, oficiales de gobierno y consultores deben seguir el proceso que se muestra con cuatro pasos:

#### Estrategia de entrada para los procesadores de queso hondureño



#### A1. Reunir a los actores que faltan

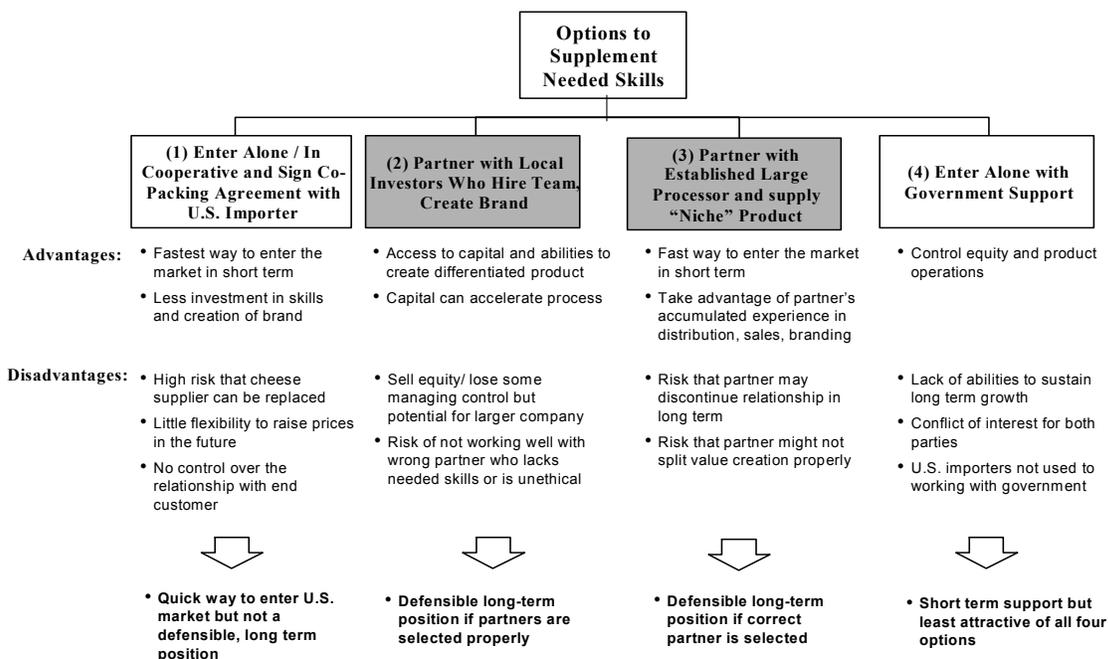
La mayor parte de los procesadores hondureños de quesos de las ciudades secundarias son empresas pequeñas o cooperativas. Ambos grupos carecen de las habilidades de organización que se necesitan para garantizar una ventaja competitiva a largo plazo en un mercado estable con el de Estados Unidos. Se necesitan profesionales con amplios conocimientos en el desarrollo de estrategias, mercadeo y ventas, relaciones con los distribuidores y compradores, negociación de contratos financieros y otras habilidades importantes, pues varias compañías de queso hispano en EEUU ya los tienen. A medida que la industria de queso hispano madura en Estados Unidos, estas habilidades se convertirán en requisitos para garantizar el éxito a largo plazo. Estas habilidades suponen más del 50% del valor agregado al producto básico y, en los próximos cinco años, se convertirá más bien en una mercancía suministrada tanto por Estados Unidos como por suplidores extranjeros de varios países centroamericanos. Además de las habilidades estratégicas

y de organización, los procesadores de queso necesitarán probablemente socios capitalistas para ayudarles a financiar las mejoras en las plantas de producción, bodegas y en la distribución.

La tendencia de los procesadores de queso hondureño será la de iniciar inmediatamente exportaciones a Estados Unidos, ya que reunir a los actores que faltan puede tomar mucho tiempo tanto para los empresarios como para los actores. La mayoría de estos actores se opondrán a ceder igualdad de beneficios. Sin embargo, no superar estos obstáculos es la razón por la cual algunos exportadores centroamericanos han tenido poco éxito en el mercado estadounidense. Es importante que cualquier grupo que exporte a Estados Unidos tenga un alto nivel de habilidades. Este es un paso crítico que no puede soslayarse porque puede acarrear la pérdida de tiempo y de dinero.

Para adquirir estas habilidades y las fuentes de recursos, los procesadores hondureños de queso pueden reclutar y contratar individuos con estas habilidades o asociarse con individuos o inversionistas locales o extranjeras en las ventas y en el mercadeo. Los procesadores hondureños, para reunir las habilidades que les falta en organización, tienen cuatro opciones principales antes de entrar en el mercado de Estados Unidos (Véase el gráfico N° 13).

**Gráfico N° 13**  
**Formando el equipo - estrategias alternativas**

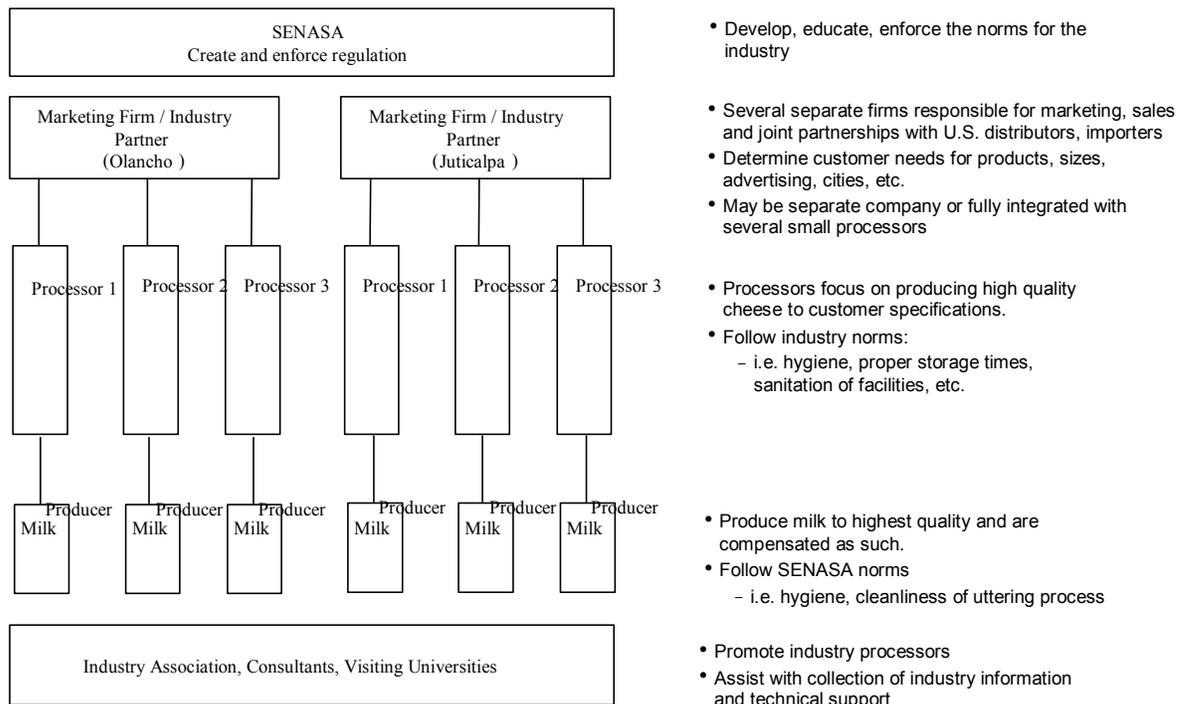


De las cuatro alternativas, la segunda y tercera (entrar con un inversionistas y equipo completo o un procesadores de lácteos establecido), son las recomendadas para este caso. Estas dos opciones permitirán a los procesadores equipararse con los profesionales locales que tienen conocimientos y que pueden servir de gran apoyo para adquirir las demás habilidades que les faltan. Idealmente, varias compañías procesadoras de queso con habilidades en ventas y mercadeo (ya sea contratada o en sociedad) podrían competir contra la otra en la exportación de productos a

Estados Unidos. Esta competencia sería útil tanto para fortalecer e innovar la industria como para el consumidor.

Una alternativa de los procesadores hondureños para adquirir las habilidades que les faltan es que el Proyecto PEP y la Cámara Hondureña de Comercio trabajen juntos y presenten a los procesadores de queso más avanzados a los hombres de negocios locales. Los procesadores estadounidenses deben estar establecidos, con acceso al capital y con experiencia en mercadeo, ventas y exportación de (Véase el gráfico N° 14).

**Gráfico N° 14**  
**Alternativa estructural de la industria**



En este ejemplo, los procesadores de queso y sus socios pueden agruparse y convertirse en una organización integrada o convertirse en firmas independientes de ventas y mercadeo creadas en Honduras para originar productos de varios de los mejores procesadores de queso. Cualquiera de estas estructuras, si se administra apropiadamente, puede presentar a los procesadores a socios experimentados y, así, quedarse con el valor creativo y los trabajos en vez de perderlos.

Existen varias ventajas para organizaciones de venta y mercadeo a fin de competir con la otra en el mercado local o extranjero:

- Las instituciones de venta y mercadeo ayudarán y trabajarán con un número limitado de los mejores procesadores regionales de queso artesanal que han mejorado con éxito la calidad y consistencia de su queso y que emplean buenos procedimientos de fabricación. Los otros encontrarán otras alternativas.

- Los inversionistas extranjeros contratarán y tendrán gerentes generales calificados y responsables que serán motivados. (likely through performance bonuses and significant ownership in the company) into meeting periodic investor minimum rates of return
- Los procesadores de queso podrán asociarse o integrarse a varias organizaciones basadas en el mejor precio que puedan alcanzar y el potencial para una relación a largo plazo.
- Las expectativas para una tasa de retorno mínima de inversión creará un sentido de urgencia para las firmas de mercadeo y afectará a los procesadores, productores y reguladores del gobierno.

Para resumir, muchos grupos (inversionistas, gerentes, gobierno, consultores técnicos), además de los procesadores y productores de queso, deben jugar un papel clave para que la industria hondureña de quesos tenga una oportunidad de éxito en otros países y supone a otras compañías.

La opción 1, entrar solo o con una cooperativa para empaquetar quesos para el importador de marca de Estados Unidos, es una alternativa viable a corto plazo para entrar al mercado. Aunque muchos importadores de EEUU, como Río Grande, prefieren este modelo, no es un modelo óptimo porque expone a los procesadores hondureños de quesos a riesgos de sociedad a mediano plazo. Entrar solo al mercado, no es una solución a largo plazo por la fragmentación de los que suministran el queso hondureño y no saber diferenciar entre ellos resultará probablemente en un aumento de precios en el futuro.

La experiencia reciente ha mostrado que una vez que se establece el precio entre los procesadores hondureños y los importadores de queso de Estados Unidos, será muy difícil para los procesadores hondureños incrementar este precio, aunque suban los costos, debido a la inflación en su país. Este mismo patrón ya ha ocurrido en el mercado local de Honduras y entre los importadores de productos latinoamericanos.

Otra opción disponible para los procesadores hondureños de quesos para adquirir habilidades de organización es formarse en cooperativas con otros procesadores locales de queso. Este modelo puede ayudar a los procesadores a corto plazo para garantizar el suministro permanente y tener bajos costos, sin embargo, no es la única solución porque no soluciona la falta de destrezas de las cooperativas. Además, ya que una junta de directores en lugar de un jefe ejecutivo es el que administra la cooperativa, acarrea demasiados problemas de mando según hemos observado en visitas recientes a algunas cooperativas Hondureñas en las ciudades secundarias.

La opción 4, asociarse con el gobierno de Honduras no se recomienda porque no es la forma de conducir negocios en Estados Unidos y desalentaría a los importadores de EEUU de trabajar con los procesadores hondureños de quesos. El gobierno de Honduras debe enfocarse mejor a remover las barreras de la comercialización a la industria y a crear reglas de juego para la industria.

Por último, antes de asociarse a una compañía, ya sea en Estados Unidos o en Honduras, los procesadores de queso deben hacer una revisión minuciosa de los socios potenciales. Esto debe

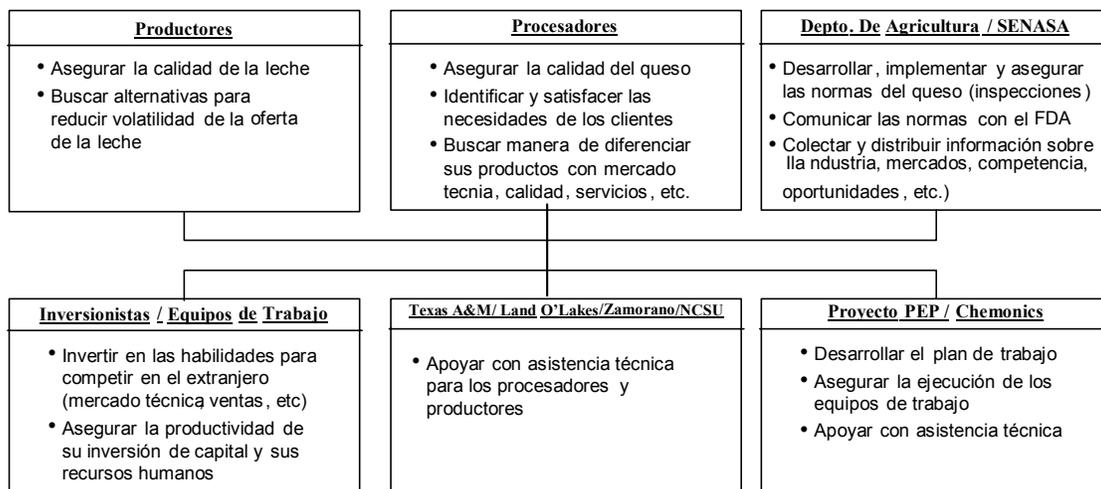
incluir, referencias de otros suministradores de alimentos con que haya trabajado un socio potencial, el número de años que han estado en el negocio y la historia crediticia del socio corporativo. En Estados Unidos, las agencias de crédito tienen información de todos los negocios que se registran. También deben buscarse consejo legal antes de firmar contratos de sociedad.

## A2. Preparando el campo de juego

Cuando se hizo este análisis, el Dr. Paul Savello reportó que los códigos de conducta en higiene y sanidad no se habían estandarizado en la industria láctea hondureña de las ciudades secundarias. Sin embargo, se reportó que estaba desarrollando un primer borrador de los códigos reguladores de conducta para la industria láctea hondureña, que debe estar terminado en la segunda quincena de 2001. SENASA también ha buscado la colaboración de representantes del gobierno de la USDA y la FDA en Washington, y en Tegucigalpa.

Estas acciones, con entrenamiento y refuerzo de los códigos de conducta, son las contribuciones más importantes que SENASA y el Departamento de Agricultura de Honduras pueden hacer para apoyar el crecimiento de los mercados locales de lácteos. Es importante que los inspectores de lácteos sean seleccionados cuidadosamente y compensados apropiadamente para evitar inspecciones amañadas de oficiales que pueden “**hacerse de la vista gorda**” para ciertos procesadores de lácteos. SENASA necesitara probablemente apoyo financiero y técnicos de USAID, PEP y de universidades para financiar a los inspectores entrenados y lograr el equipo de laboratorio que se usará para hacer inspecciones sorpresivas y periódicas de los productos de la industria láctea. Cada grupo (Véase el gráfico N° 15) tiene un papel importante que jugar en el desarrollo de la industria procesadora de lácteos.

**Gráfico N°15**  
**Grupos importantes para sostener la industria de quesos**

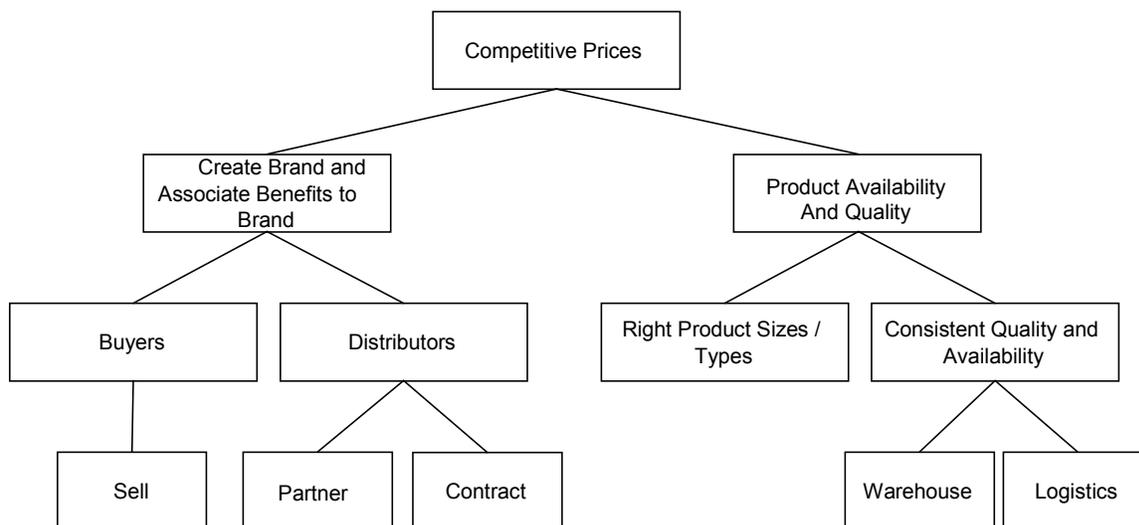


### A3. Desarrollando una estrategia para entrar al mercado

La meta principal de cualquier negocio es lograr ganancias después de tomar en cuenta los costos asociados a la operación del negocio como salarios, camiones, operación de la planta y el costo del capital de inversión a una determinada tasa de retorno. Algunos análisis comerciales históricos que han hecho estrategias de negocios importantes, incluyendo a Michael Portes de la Escuela de Negocios de Harvard, indican que existen dos estrategias rudimentarias que todas las firmas deben seguir para lograr ganancias y crecimiento sostenido a largo plazo. Estas estrategias dicen que una firma debe ser (a) la productora a bajo costo en su categoría o (b) la proveedora diferente de productos o servicios, o ambas. Si no se logra ninguna de estas dos estrategias, entonces es muy difícil mantener un crecimiento sostenido a largo plazo, ya que los clientes quieren bajos precios en los productos o quieren comprar un producto diferente.

Los procesadores hondureños no serán probablemente los productores de bajo costo de queso centroamericano, debido al hecho de que en países como Nicaragua y Estados Unidos el costo de la leche es más bajo (los costos están comprendidos entre 85-90% del total del costo de producción) y tienen costos de distribución más bajos. A pesar de este hecho, los procesadores hondureños necesitan tratar el tema de precios, bajarlos para neutralizar la ventaja de los procesadores centroamericanos establecidos en Estados Unidos que siguen creciendo. Bajando y neutralizando los precios, los exportadores hondureños de queso permitirán al comprador enfocarse en otros factores como los beneficios de su marca, disponibilidad y calidad del producto. (Véase el gráfico N° 16).

**Gráfica N° 16**  
**Estrategia de entrada al mercado**



### A3.1 Estrategia de ventas

**Tipos de queso que se necesita y requisitos del abastecedor principal.** Chemonics llevó a cabo una encuesta a más de 30 compradores, los que hacen las órdenes de compras en las bodegas, los supermercados y los distribuidores de productos alimenticios centroamericanos en Estados Unidos. Dentro de las bodegas, los compradores claves son los dueños del local, en contraste con los grandes supermercados donde los compradores están a cargo de las secciones de lácteos. Las metas principales del análisis son triples:

- Determinar si los compradores quieren trabajar con los importadores de queso centroamericano.
- Si es así, qué tipos de quesos o productos lácteos quieren para los clientes centroamericanos de Estados Unidos.
- Determinar los factores más importantes que deciden la manera en que los compradores y los distribuidores seleccionan un abastecedor de queso con quien trabajar.

Después de una ronda inicial de entrevistas, se hizo patente que la mayoría de los volúmenes de venta de comestibles para la primera generación de hispanos se hace a través de bodegas o supermercados étnicos como *Fiesta*. También se apreció que los distribuidores de comida hispana traen nuevos productos hispanos para la mayoría de estas tiendas al detalle, ya que los distribuidores grandes necesitan un volumen de ventas establecido y una base para sus clientes.

Con respecto a la pregunta de si querían trabajar con importadores de queso centroamericano, aproximadamente el 70% de los compradores de supermercados y distribuidores de productos importados centroamericanos dijeron que les gustaría trabajar con importadores de queso o que trabajarían con tales importadores. Del 30% de los canales de ventas que dijeron que no les gustaría trabajar con los productores hondureños de queso, las razones principales que citaron fue la de la falta de consistencia en el suministro de los productos importados y, también, la fuerza de las marcas familiares centroamericanas producidas ya en Estados Unidos como *Cacique* y *La Vaquita*. Verdaderamente, la mayoría de los distribuidores de quesos, incluyendo *Goya Foods*, comentaron también que han tenido tantos problemas con la aduana de EE UU que retenía productos percederos como el queso y que descontinuaron esta línea de productos.

Del 70% de los que respondieron y dijeron que les gustaría trabajar con importadores de alta calidad de productos y quesos centroamericanos, el 98% comentó que el queso seco-duro era el producto preferido y de mayor demanda en su tienda (Véase el gráfico N° 17).

Existen dos razones principales que los dueños de bodega y distribuidores citaron del porqué el queso seco-duro se prefiere al quesillo, producto muy popular en Centroamérica. La primera es que el quesillo tiene una vida útil muy corta en el mostrador, de 7 a 21 días como promedio, por lo tanto está expuesto a vencerse, debido al tiempo prolongado que pasa en la aduana de EE UU. En comparación, el queso seco-duro tiene una vida útil más larga en el mostrador y puede almacenarse de tres a seis meses. La segunda es que el quesillo tiene un sustituto muy barato en

Estados Unidos, que es el queso *mozzarella*. El queso *mozzarella* se vende comúnmente a \$1.99 la libra, mientras que el quesillo puede costar dos o tres veces más, una vez que se sacan todos los costos.

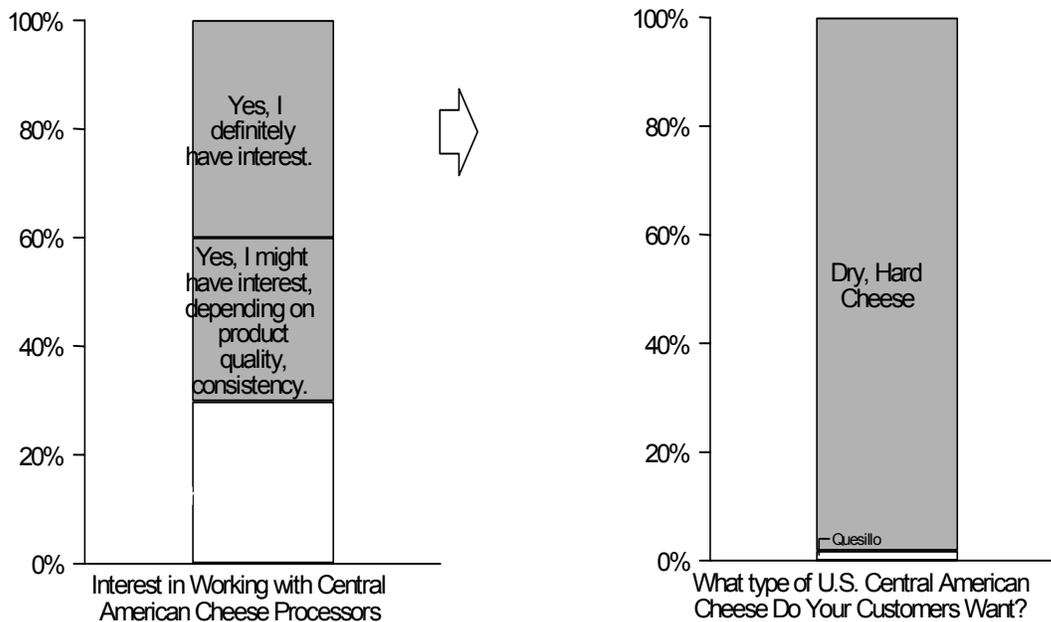
Los procesadores hondureños de queso deben comenzar por exportar queso seco-duro en paquetes de 1 y 50 libras para ventas en la sección de DELI y lácteos. Una vez que se construyan los canales de ventas y las relaciones con la aduana de Estados Unidos y se logre extender la vida útil del quesillo en el mostrador usando métodos innovadores de conservación, entonces se puede considerar la exportación hacia EE UU.

Con respecto al tema de las preferencias de quesos de los clientes, los compradores de bodegas y supermercados hicieron mucho énfasis en factores tales como: seguir las directrices de la FDA, consistencia en la calidad del producto y servicio dentro de la tienda. Otras consideraciones incluyen factores tales como el seguro y el precio del que los abastece. (Véase el gráfico N° 18)

**Gráfico N° 17**  
**Entrevistas a las tiendas y distribuidores**

**“Do you have interest in working with Central American cheese processors who produce a product of high quality and consistency?”**

**“What type of cheese do your U.S. Central American customers need?”**



Number of interviews = 30

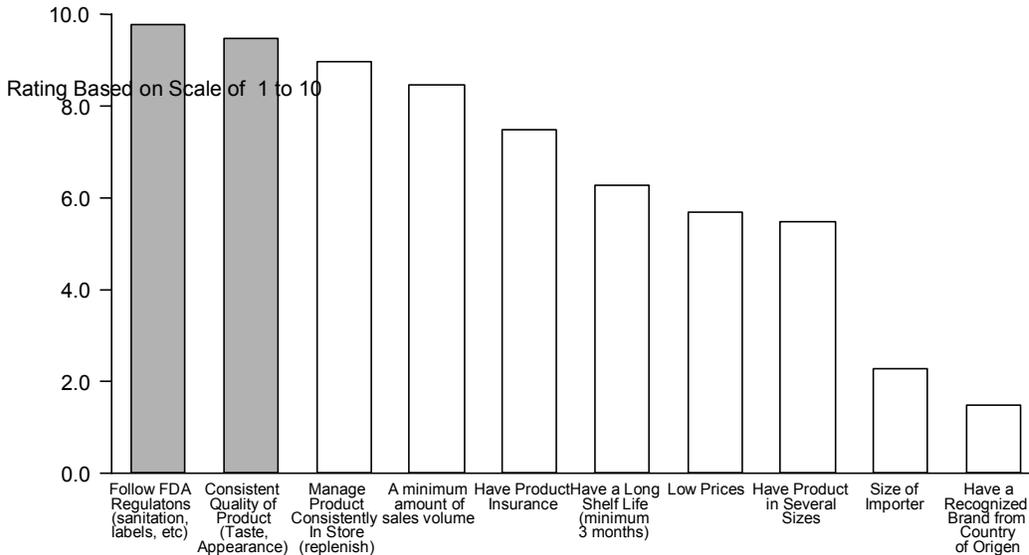
Source : Chemonics Interviews with qualified buyers and distributors in Los Angeles, Houston, New York, Miami and Washington.

Al desarrollar un acercamiento integrado de ventas, se debe crear una marca y asociar los beneficios del producto a la marca, así como insistir en la consistencia y la provisión permanente del producto.

## Gráfico N° 18

## Preferencias del Cliente

**“On a scale of 1 to 10, where 10 means “extremely important” and 1 means “not important at all”, please rate the following factors when selecting suppliers of cheese products  
When you are selecting a cheese supplier how important is it for them to ..... (insert factor)?”**



Number of interviews = 30

Source : Interviews with qualified buyers and distributors in Los Angeles , Houston, New York , Miami and Washington.

### A3.2 Precios competitivos

Para penetrar el mercado, los procesadores hondureños necesitan tener precios más competitivos para competir con las ofertas actuales de quesos centroamericanos de Estados Unidos. El precio de la leche constituye entre el 80 y 90% del costo total de la producción. Actualmente, los procesadores hondureños tienen un costo más alto, aproximadamente entre el 16 y el 34% que sus competidores de Estados Unidos. Las razones son dos: precios más altos de leche en temporada seca y un rango menor de conversión de leche a queso comparado con las ofertas de Estados Unidos, lo que significa que se necesita más leche por libra de queso.

Para tratar el tema de precios a corto plazo, los procesadores hondureños deben poner a prueba a sus clientes para ver como su decisión de compra se ve afectada al aumentar la humedad a los quesos y, por tanto, rebajar la cantidad de leche por libra de queso. Si los procesadores hondureños pudieran producir su queso con una conversión de leche-a-queso similar a la de Estados Unidos, esto reduciría a un 13% la desventaja de costo durante los meses de verano (contra un 34% de desventaja con el rango de conversión actual) y un 5% ventaja de costo para los meses de invierno (Véase el gráfico N° 19).

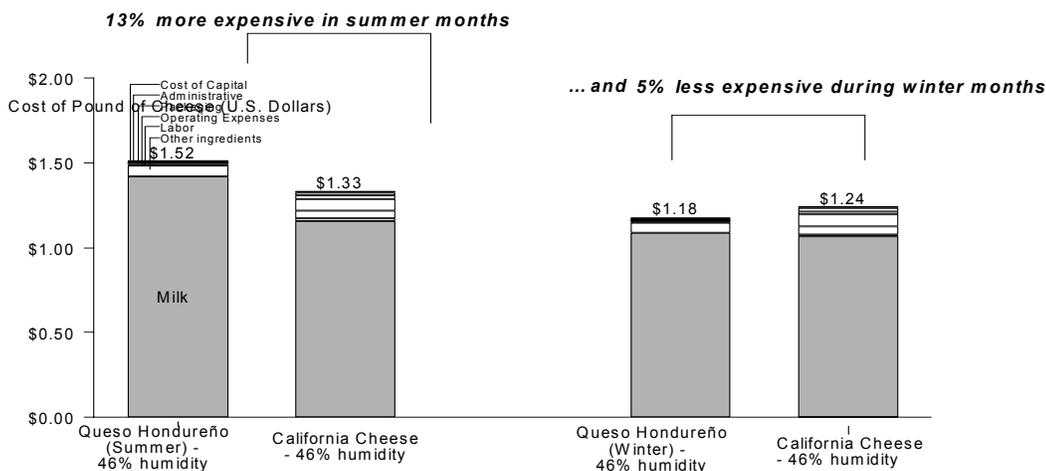
Después de nuestra investigación de mercado, está claro que los centroamericanos prefieren el sabor y apariencia del queso seco-duro hondureño porque es más seco, tiene un sabor salado y más colorido. Sin embargo, todavía no está claro si los clientes están dispuestos a pagar lo suficiente como para lograr una ganancia, después de tomar en cuenta la leche extra que se necesita para producirlo. Los que hagan el estudio de mercado deben hacer énfasis especial en encontrar la cantidad óptima de leche por libra de queso que los clientes de Estados Unidos están dispuestos a pagar realmente por él en los supermercados. La pregunta que debe hacerse en futuros análisis de clientes para grupos enfocados a Estados Unidos no es ¿qué piensa usted de la calidad A, B, C en el producto de queso?, sino ¿qué calidad de queso está usted dispuesto a comprar y a que precio? Una vez que se calcule la materia prima que se usa en la producción del queso hondureño, entonces el proceso de producción del queso debe medirse y monitorearse meticulosamente para garantizar la consistencia en la producción y sus bajos costos.

En todo el país, los precios al detalle para queso seco-duro están siempre en \$4.99 para las marcas de Estados Unidos y \$5.99 para las marcas importadas de queso centroamericano (Véase el gráfico N° 20). Algunos mercados tienen los precios de quesos importados a \$6.99, pero es la excepción. Los vendedores al detalle normalmente necesitan entre el 35 y el 45% **gross margin mark-up** para almacenar en frío y el 45 y 50% para productos DELI. Los vendedores mayoristas normalmente demandan **gross margin mark-ups ranging** entre el 12% y el 22%, dependiendo si proveen servicios a los corredores y vendedores o solamente distribuyen estos productos.

### A3.3 Elasticidad en los precios

La elasticidad de los precios se define como el resultado del efecto del volumen al reducir el precio a cierto nivel. Tradicionalmente, el impulso de las marcas de productos en los quesos ha tenido un efecto marginal en el volumen cuando el precio ha bajado por una cantidad marginal. Y ya que las marcas de queso hondureño serán nuevas en el mercado, no necesitarán ponerles un precio competitivo o más bajo que las ofertas actuales para lograr e incrementar la entrada en el

**Gráfico N° 19**  
**Comparacion de precios con Procesadoras estadounidenses de quesos**  
**(bajo conversiones de proporciones similares de leche-a-queso)**



Notas: Assumes \$0.28 per liter for milk price in California and cheese with 46% humidity during summer; changes to \$0.26 in winter. In Honduras, assumes \$0.31 per liter for milk in summer and 46% humidity; changes to \$0.26 per liter for milk in winter.  
 Source: California Department of Agriculture; Interview with Honduran and U.S. processors; Chemonics Analysis

mercado. Esto puede darse al ponerles entre un 5 y un 10% de descuento a las marcas de queso centroamericano de Estados Unidos o simplemente proporcionando más producto por el mismo precio. En Houston, un amigo estaba ofreciendo queso y mantequilla crema al mismo precio que el competidor. Ésta no es necesariamente la única estrategia que se puede seguir, pero debe servir simplemente como un ejemplo del tipo de precio con el que debe entrarse al mercado para conseguir que los clientes prueben los quesos hondureños. Lo que es imperativo para los procesadores hondureños de quesos es neutralizar el precio y tratar otros asuntos como la calidad, la consistencia en la entrega y el servicio para tener una aceptación en el mercado

### **A3.4 Canales de ventas**

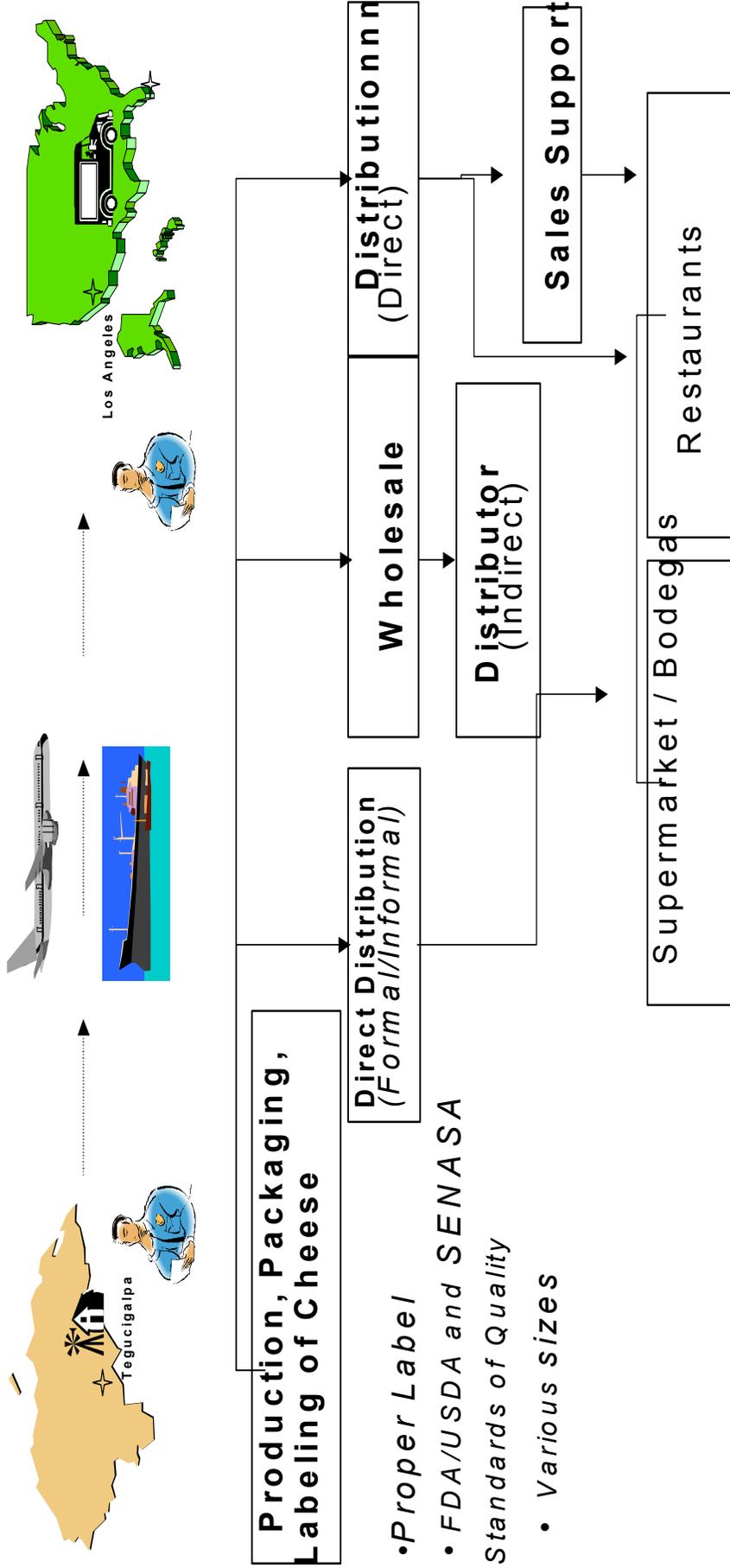
La industria de comestibles en Estados Unidos tiene canales de venta divididos en una intrincada cadena de mayoristas y distribuidores directos, así como tiendas de ventas comerciales y al detalle (Véase el gráfico N° 21).

Como mostraron los resultados de las encuestas en el gráfico N° 18, la calidad del producto, la consistencia y el servicio al cliente son áreas extremadamente importantes para los compradores de queso en Estados Unidos y deben tomarse en cuenta para propósitos de inversión antes de entrar en ese mercado. Los fabricantes de queso hispano en EE UU deben crear una fuerza de ventas interna o contratar un corredor regional externo, junto con una compañía de distribución con almacenes refrigerados. Contratando y entrenando personal de ventas interno para restaurar y manejar las diferentes categorías de queso, los fabricantes garantizarán la calidad del servicio, reducirán la probabilidad del vencimiento del producto y mejorarán las relaciones con los clientes. Idealmente, los procesadores hondureños de queso deben crear su propia fuerza de ventas y contratar una compañía de distribución con almacenes refrigerados para garantizar el control del proceso de servicio. El apoyo al servicio debe incluir una línea para el cliente a nivel nacional con un grupo de dos o tres individuos para manejar las preocupaciones del cliente o para el proceso de retroalimentación.

Sin embargo, una vez que se entre al mercado con un volumen pequeño de ventas, los exportadores hondureños de quesos probablemente no tendrán los recursos para tener su propio grupo de ventas y un equipo de apoyo al cliente. En este escenario, un arreglo bajo en costo es la alternativa de asociarse con los distribuidores calificados que tienen almacenes de enfriamiento que pueden abastecer barrios hispanos muy densos. También pueden contratar por comisión a corredores regionales independientes, que usualmente varía entre el 1 y el 5% del precio total del mayorista. Los servicios de una línea caliente de apoyo al cliente se pueden contratar en un centro independiente de llamadas por una tarifa predeterminada con base en las transacciones.

Gráfico N° 21

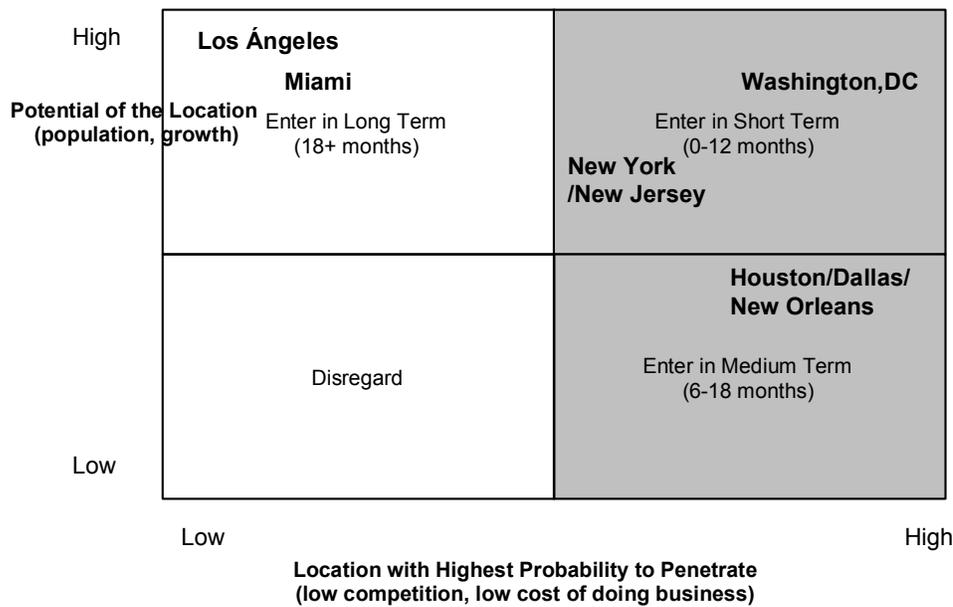
Estructura del canal de distribución y ventas de comestibles en Estados Unidos



### A3.5 Enfoque geográfico

Se debe priorizar geográficamente en aquellas áreas metropolitanas con la población meta más densa en el mercado, así como en áreas de bajo nivel de competidores y bajos costos para hacer negocios (Véase gráfico N° 22). Después de analizar ambos factores, las dos mejores áreas para que los procesadores hondureños de quesos inicien su negocio en Estados Unidos son el corredor del noreste (Washington, DC, Nueva York, New Jersey y Boston) y el corredor del sur (Houston, Dallas, Nueva Orleans y Atlanta). La mayoría de estas áreas todavía carecen de una marca consistente de queso importado que compita con las ofertas de queso de Estados Unidos. En una ciudad secundaria como Dallas, por ejemplo, donde se estima que hay unos 50,000 centroamericanos, solamente hay un producto de queso centroamericano importado, y actualmente la FDA lo investiga por malas prácticas en los negocios.

**Gráfico N° 22**  
**Decision del marco de trabajo para priorizar el lugar geografico**



Source: Chemonics Analysis

A pesar de la densidad de la población hispana en Los Ángeles y Miami, estas ciudades deben ser menos prioritarias, debido al alto número de ofertas de queso en el mercado. Las ofertas presentes de producto en estas dos ciudades crearán una guerra de precios para **market share** y tendrán costos más altos para realizar negocios por la logística y la publicidad. Ambos factores tendrán el efecto de subir los costos para los compradores, por tanto, se reducen las ganancias.

Chemonics cree que una alternativa más viable y de más beneficio para los procesadores hondureños es ir a las ciudades con menos densidad de población hispana como Houston y Washington, donde existe menor competencia y los costos de hacer negocios son más bajos. Esto

permitirá a los exportadores hondureños de quesos tener tiempo y realizar esfuerzos para conseguir marcas defendibles y retener las ganancias para mercados más competitivos.

#### **A4. Promoción del producto**

Se deben realizar dos tipos de promoción para los quesos hondureños si quieren tener éxito a largo plazo en Estados Unidos. Primero, crear una asociación industrial del queso hondureño, constituida por exportadores hondureños para promover sus productos. Un ejemplo es la Asociación de Exportadores de Café de Colombia que ha creado una imagen positiva de la calidad de su café a través de sus campañas de promoción.

Segundo, cada compañía hondureña debe promover sus productos o agruparse con un socio local de Estados Unidos que invierta en la promoción. Existen tres medios principales para promover productos. Primero, publicitar por televisión, radio, periódicos o boletines. Segundo, se pueden distribuir cupones con incentivos para que los clientes ahorren y prueben los productos de una compañía. Finalmente, las tiendas más grandes como *Fiesta en Texas* o *Sedano's* en Florida algunas veces piden que se promocioe en los periódicos de la tienda y autorizan ocasionalmente promociones que, en esencia, son una tarifa que se paga por un espacio o “renta” de un mostrador refrigerado para almacenar el producto que se vende en la tienda. Estas tarifas promocionales no son comunes en bodegas o pequeñas cadenas de supermercados.

En cuanto a estrategias publicitarias específicas, las marcas de propiedad deben crearse para enfatizar los beneficios asociados con los productos. Mensajes en que se enfatiza el hecho de que el producto es elaborado con las manos de ciudadanos centroamericanos son temas que el distribuidor y los compradores dicen que tendrán efecto en los consumidores. Un distribuidor, incluso, comentó que gastaría más en queso hondureño, simplemente para apoyar a los procesadores hondureños en lugar de gastar en las compañías americanas. Debe enfatizarse en la identidad cultural y geográfica, así como en otros factores del producto, que no tienen que ver con el precio, como autenticidad, calidad y consistencia.

Ya que mercado de quesos centroamericano en Estados Unidos es un mercado sólido, se necesitarán profesionales con experiencia para evaluar los gastos de promoción de productos en cada mercado local. Los gastos de promoción de cada mercado local variarán según el mercado, dependiendo de otras ofertas competitivas de queso que se ofrezcan así como del conocimiento de los consumidores acerca de los productos y quesos hondureños. El total de gastos promocionales puede variar entre el 5 y el 30% del total de ventas, dependiendo de la competencia en el mercado local.

Inicialmente, puede suponerse una inversión de cientos de miles de dólares. En algunos mercados puede haber poca competencia y se requerirá poca inversión en publicidad, mientras en otros como Miami o Los Ángeles, se necesitará más inversión en publicidad, debido a la competencia ya establecida. Debe planificarse de antemano los gastos de publicidad, de un mes a tres, antes de entrar a un mercado para poder construir suficiente demanda para sus productos.

## **A5. Mejorar la consistencia y disponibilidad del producto**

Como se mencionó antes, una de las barreras mayores del queso artesanal centroamericano para permanecer en el negocio del mercado hispano de Estados Unidos ha sido la falta de consistencia y disponibilidad del producto. Desde que los oficiales de aduana de Estados Unidos han colocado todos los quesos latinoamericanos en un estado de máxima alerta, la mayoría de los exportadores centroamericanos y sus respectivos importadores no han sido capaces de importar queso de manera permanente. Esta barrera se puede obviar si en Honduras se realizan controles y pruebas más estrictas antes de exportar los quesos.

Sin embargo, de acuerdo con la evaluación del Dr. Savello, la mayoría de los finqueros y procesadores de queso hondureño usan métodos tradicionales para hacer productos lácteos que se consideran inaceptables bajo los criterios internacionales. Para poder suministrar productos de alta calidad que compitan con los quesos pasteurizados de Estados Unidos, los procesadores de quesos hondureños deben usar los protocolos de higiene y sanidad que son la norma en el mercado internacional de lácteos.

Además de trabajar con los reguladores del gobierno, los procesadores hondureños también deben hacerlo con los asesores técnicos de corporaciones de EE UU como Land O' Lakes y universidades como A & M y North Carolina que hacen visitas para mejorar la higiene y la sanidad así como para mejorar las medidas de temperatura y cantidades de queso producido. Estas instituciones también pueden involucrarse en el entrenamiento de inspectores de planta y en cómo manejar laboratorios eficientes de pruebas antes de que los productos sean exportados.

Si los procesadores de queso hondureño pueden mejorar ambos protocolos, el de higiene y sanidad, así como la prueba de control de calidad de los quesos antes de embarcarlos a Estados Unidos, esta consistencia y disponibilidad de productos de alta calidad sería una barrera infranqueable para los otros países exportadores.

Finalmente, en caso de que alguien demande a un exportador de queso hondureño, debido a un producto en mal estado, todos los exportadores deben estar cubiertos por un seguro de responsabilidad de hasta tres millones de dólares y las primas suelen ser de miles de dólares. Esto es un requisito que todos los exportadores de comestibles a Estados Unidos deben cumplir, además, hay muchos importadores que ya tienen este seguro y pueden estar dispuestos a usarlo para garantizar los productos importados de queso hondureño.

## SECCIÓN VI: CONCLUSIONES Y LOS PASOS SIGUIENTES

El mercado centroamericano de quesos en Estados Unidos es grande y está en crecimiento, con potencial de ser lucrativo para unos cuantos procesadores de queso hondureño muy calificados. Sin embargo, se deben vencer muchos obstáculos para penetrar este mercado, incluyendo la competencia establecida, los precios, las barreras reguladoras y la falta de organización de alto nivel.

Los procesadores de queso hondureño tienen dos opciones si desean entrar en el mercado de Estados Unidos. Pueden seguir un planteamiento informal o formal y cada planteamiento tiene necesidades diferentes (Véase el gráfico N° 23).

**Gráfico N° 23**  
**Conclusiones**  
**Estándares Para Los Quesos**

	<b>Mercado Informal de Quesos</b>	<b>Canal Formal</b>
<b>Definición:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No registrar queso y enviarlo como contrabando</li> <li>• Aceptar mejor precio que consigue el viajero</li> </ul>	
<b>Inversión:</b> <i>(Tiempo/dinero)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bajo</li> <li>•Costo para produccion del queso</li> <li>•Costo del boleto del avion-comision del viajero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Más alto</li> <li>•Lps.200,000-Lps.400,000</li> </ul>
<b>Margen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativo a -25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Negativo a +15%</li> </ul>
<b>Calidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Baja; no estandarizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta; Estandarizado</li> </ul>
<b>Volumen:</b> <i>(mínimo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•50 Libras por envío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•3,000 –5000 libras por envío</li> </ul>
<b>Oportunidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Volátil porque se gana y se pierde con la fuerza de la oferta y la demanda</li> <li>•Empezar a vender mañana (corto plazo)</li> <li>•La oportunidad se cierre con la calidad inconsistente y el FDA (Largo plazo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mas estable y de potencial crecimiento</li> <li>•Calidad y consistencia pueden ser una ventaja competitiva</li> <li>•Defender una mara</li> </ul>
<b>Riesgos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilegal en el mercado</li> <li>• Puedes perder la inversión en el producto</li> <li>• Enfermar a la gente</li> <li>• Cerrar la oportunidad para usted y sus paisanos en el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios pueden fallar</li> <li>• Costo puede ser no rentable</li> </ul>

Como se resaltó en la sección anterior, la implementación exitosa de un programa de exportación de quesos hondureños, que puede crear una ventaja sostenible a largo plazo, necesitará:

A. Apoyo de varias organizaciones, incluyendo PEP, SENASA, los productores de leche, los procesadores de queso, compañías como Land O' Lakes, universidades visitantes, etc. para resolver los obstáculos técnicos y reguladores mencionados anteriormente.

B. La inversión y la asociación de procesadores calificados con firmas locales o extranjeras de ventas y mercadeo para poder obtener las habilidades necesarias para diferenciar su oferta de producto en el mercado competitivo nacional y extranjero.

Las acciones inmediatas para los siguientes meses se resaltan más adelante y el plan de acción detallado en el Anexo F. Los procesadores de queso hondureño y sus socios deben ver este plan detallado de acción con conocimientos de mercado y **retroalimentación**. Es importante que, al comienzo de la exportación de productos a un nuevo país, se establezcan parámetros y se reevalúe constantemente el progreso para determinar si el esfuerzo tiene éxito y qué ajustes se necesitan hacer.

**Gráfico N° 24**

**Plan de acción para el programa de exportación de quesos**

	<b>Prepare Processors with Highest Potential</b>	<b>Complete and Implement Regulation</b>	<b>Promote Export Opportunity To Qualified Entrepreneurs</b>	<b>Determine Entry Strategy / Contact U.S. Partners</b>	<b>Start Pilot Program</b>
<b>Principal Activities:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate and prioritize cheese processors and milk producers</li> <li>Train groups with highest potential                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– technical support</li> <li>– regulation</li> <li>– financing</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write regulation</li> <li>Approve Regulation</li> <li>Appropriate funds to provide regulatory training</li> <li>Implement regulation and plan to collect and distribute vital industry information (norms, statistics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribute market study</li> <li>Identify potential investors and entrepreneurs who could work with cheese processors</li> <li>Present opportunity to qualified individuals</li> <li>Provide forums for potential partners to meet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine entry strategy, products, pricing</li> <li>Contact / Visit U.S. importers with product samples / pricing propositions</li> <li>Determine partnership arrangements and finalize agreements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processors execute pilot project in multiple regions</li> <li>Review results; Make adjustments</li> <li>Report Results to PEP, USAID, SENASA</li> </ul>
<b>Responsible Organization:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•PEP</li> <li>•Agriculture Ministry</li> <li>•TEXAS A&amp;M/ NCSU /Zamorano</li> <li>•Land O’ Lakes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Agriculture Ministry</li> <li>•SENASA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Camarade Comercio</li> <li>•PEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marketing firms / Cheese processors / PEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marketing firms / Cheese processors</li> </ul>

ANEXO A: LISTA DE PROCESADORES, DISTRIBUIDORES Y COMPRADORES

---

**Procesadores de Estados Unidos**

<b>Compañía / Marca</b>	<b>Contacto/Información</b>	<b>Notas / Cometarios seleccionados</b>
Tropical Cheese Industries <i>Tropical, El Paisano</i>	Subs. Of Ideal Dairy Farms 450 Fayette St. Perth Amboy, NJ 08862-1357 732-442-6337	... Although producing Hispanic cheeses for many years, recently entered Central American market ... Focused mostly on Northeast
Quesos La Ricura Ltd. <i>La Ricura</i>	225 Park Ave. Hicksville, NY 11801 516-932-5756	... Queso duro, Queso duro-blando, Queso con loroco ... Sell New York, New Jersey, Massachusetts, Georgia, Texas, California ... Salvadorian family-owned ... Began 1990
Specialty Cheese Co.	PO Box 425 Lowell, WI 53557 920-927-3888	... Wisconsin based ... Sell to Northeast; partner with International wholesale in Washington
Roos Foods <i>El Amigo</i>	251 Cooper St. Kenton, DE 19955 302-653-0600 roosfoods@aol.com	... Queso duro, crema, queso para pupusas ... Northeast, California, Texas, Miami, Atlanta ... Salvadorian family-owned ... Began in 1989

**Lista de distribuidores/ importadores de la Costa Este**

<b>Compañía/ Contacto</b>	<b>Contactos/ Información</b>	<b>Notas / Comentarios Seleccionados</b>
Wedeco Foods	Miami, FL	... Miami based. Did not reach after several attempts. Currently imports some Hispanic cheeses
E.L.V. Cheese Corp.	Brooklyn, NY	... Ships to Northeast. Did not reach after several attempts. ... Currently distributes Hispanic Cheeses
Indalco Foods	Miami, FL 305-620-1444	... Found in Northeast
Tropical Cheese Industries, Inc.	Perth Amboy, NJ 08861	[12/2/00] produce caribbean cheese products. Price per pd. = \$3.59
Great Meat Grading Co., Inc.	1066 NW 21 <sup>st</sup> St. Miami 00936	... Products found in Miami supermarkets
Zamorano Enterprises	Miami, FL 33127	[12/2/00] produce Honduran soft blend butter. Also, product queso Hondu-rico queso seco ahumado. Price per pd. \$4.99.
Miami Food Distributors	305-639-2629	... Currently imports cheese from Latin America
Dutch Cheese Co.	Miami	... Currently imports cheese from Latin America
Universal Food & Dairy Products	Miami, Fl 305-638-3500	... Currently imports cheese from Latin America
La Nica Product, Inc.	19715 NW 32 <sup>nd</sup> St. Miami, FL 33056	[12/2/00] produce Nicaraguan Queso seco ahumado, bajo marca de Queso Nica. Precio por lb. = \$4.99. [12/5] Raúl Amador dice que 40 lbs. Están distribuidos en E.U. por Efraín Rivera de Honduras, vía distribuidor en Miami.
La Perfecta Miami Food Distributor	Miami, FL 305-512-3246	
South of Border Import and Export	Miami, FL 305-512-3242	[12/2/00] Queso fresco “La Perfecta”, S.A. Managua, Nicaragua. [12/5] Raúl Amador dice que Parmelat compró planta en Managua.
Fall Food Sales		[12/2/00] Wilson Queso Blanco producto.
Lanzas Distribution Inc.	800-514-6071	[12/2/00] Queso de crema Nicaraguan style. Price per pound = \$4.59.
El Viajero Cheese Co.	Brooklyn, NY	[12/2/00] Queso de Colombia
International Wholesalers Corporation	1238 West Street Northeast Washington, DC 20018 202-529-0074 Fax 202-832-4617 Contact: Gilberto Gonzalez	[12/18] Large supplier of Salvadorian type cheese on east coast. Main competitor to Rio Grande in Washington, DC. Their dry cheese is the produced by Specialty Cheese of Wisconsin.

Compañía/ Contacto	Contactos/ Información	Notas / Comentarios Seleccionados
		Been in wholesale business 12 years. Open to working with Honduras
Rio Grande Food Products <i>Río Grande</i>	10820 Hanna Street Beltsville, MD 20705 301-937-6063  7311 Hillcroft St. Houston, TX 77081 713-622-1623 Contacts: Carlos Mr. Alvarado, Owner	... Largest distributor in Washington, DC ... Very interested in working with Honduras ... Queso Duro, Frozen foods ... Branded products
Zapata Imports	Mr. Zapata 516-616-4588	... Important Latin food distributor in NYC area. Friends with Guillermo Flores.
Izalco Foods	39 Newman's Court Hempstead, NY 11550 Izalcofoods@worldnet.att.net Contact: Mr. Romero	... Imports, distributes Mexican, Central American food ... Been in business 3 years ... Interested in working with Honduras ... Considering partnership with Lactosa to build U.S. plant
Guillermo Flores	Independent Broker 2448 Ridgehampton Court Reston, VA 20191 703-587-3573	... Would like to represent Honduras cheese processors in Washington, DC and possibly New York with Zapata imports as wholesale broker ... Claims to have logistics partner with cheese license and several customers lined up ... I found Guillermo to be a very knowledgeable and likeable person. He has over 10 years of experience in cultivating relationships in Washington area. He would be top of my list in Washington, DC area.

**Distribuidores de la Costa Oeste**

<b>Compañía</b>	<b>Contacto</b>	<b>Comentarios Seleccionados</b>
B.C. Distributors	Los Ángeles, CA Contact: Jose Bojorgues Phone: 562-944-8265	... Used to import cheese from El Salvador but became too expensive
Del Ray Food Inc	3669 Elford Drive Whittier, CA 90601 Phone: 562-695-4182 Contact: Jose	... Contacted via phone and call was not returned.
Productos Maya	580 S. Alameda Los Ángeles, CA 90013 Phone: 323-266-2265 Fax: 213-488-0195 Contact: Rolando Gatica	... Met with Rolando on trip to L.A. ... Small importer of selected dry foods ... Interested in speaking with Honduras processors ... Has good knowledge of retailers in area and very friendly.
Daro/ Rogo	6569 Van Nuys Blvd. Van Nuys, CA 90040 323-278-9034 Contact: Samuel	... Currently import Petacones but open to speaking with new cheese importers ... Met with them in LA office.

**Distribuidores del Sur**

<b>Compañía</b>	<b>Contacto</b>	<b>Comentarios Seleccionados</b>
S&M Distributors	Houston, TX 8108 Almeda Geno Houston, TX 77075 713-987-1087 Contact: Basilio Contreras	... Most impressive distributor in Texas ... Very interested in working with Honduras processors ... Used to work with Petacones but too expensive ... Works with 100 stores in Houston, Dallas ... Wants to begin pilot of 1,200 pounds per week
Cyclone Enterprises	Ted Spafford 146 Knobcrest Drive Houston, TX 77060-1213 281-871-0087	... Subsidiary of Fiesta supermarket ... Large distributor ... Distributes Castro, Cacique ... Expects samples,

<b>Compañía</b>	<b>Contacto</b>	<b>Comentarios Seleccionados</b>
		costing information, product listing guides to work with them ... Do not want to import directly
Hispanic Imports	Erasmus Molina 1331 Veterans Memorial Drive Houston, TX 77014 281-397-7202	... Distributes Central American foods ... Open to working with Honduras products but said difficult to export into Houston
Sal Imports/ Productos Mama Lycha	4442 West 12 <sup>th</sup> Street Houston, TX 77055 Contact: Juan Carlos Kalil P_mama_lycha@hotmail.co m Phone: 713-263-0020	... Met with them in person. ... Currently import a cheese from Central America ... May want to call them to gage interest in Honduras cheese. ... Not too impressed with their distributing ability.
Goya Enterprises	10460 Westpark Drive Houston, TX 77042 713-266-9834 Contact: Enrique Bengochea Purchasing Manager	... Goya does not carry perishable, cold storage food like cheese ... Did not like business due to full service needs
Grocer's Supply	Houston, TX 713-749-9307 Contact: Don Coles	... Wholesale distribution ... Ships to 800 stores in Texas, Louisiana, Oklahoma ... Need minimum volume of 3,500 pounds sold to large clients to work with them

**Tiendas - Miami, FL**

<b>Company / Contact</b>	<b>Contact Information</b>	<b>Notes / Remarks</b>
Sedano's Supermarket	Miami, FL	Store visit
Ayeturien Supermarket	Miami, FL	Store visit
Presidente Supermarkets	1895 s.w 8 <sup>th</sup> street 305-541-0024	Store visit

**Tiendas – Washington, DC**

<b>Company / Contact</b>	<b>Contact Information</b>	<b>Notes / Remarks</b>
Marcadito Ramos	2217 14 <sup>th</sup> St. NW Washington, DC 20009 202-462-1440	... Top latin american food store; Have 3 stores. ... Tried cheese and very interested ... Contact of Guillermo Flores
Tienda Izalco	1664 Columbia Rd., NW Washington, DC 20009	... Store visit
El Gavilán Groceries	1646 Columbia Rd, NW Washington, DC 2009	
Food Star Supermarket	950 S. George Mason Dr. Arlington, VA 22204 703-685-3996	... Store visit
La Feria Latina	3840 Mt. Vernon Ave. Alexandria, VA 22305 703-836-5999	
El Encanto	85 N. Glebe Rd. Arlington, VA 22203 703-528-2789	
El Chaparral	2719 Wilson Blvd. Arlington, VA 22201	
La Salvadoreña Grocery	11417 Georgia Ave. Silver Springs, MD 20902 301-942-8126	
El Amigo Grocery	12214 Veirs Mill Road Silver Spring, MD 20906 3014-929-8582	
Plaza Market	2511 Ennalls Ave. Wheaton, MD 20902 301-933-3376	

## **ANEXO B**

---

Fotos seleccionadas de los productos de queso hispano y las bodegas en Estados Unidos

Se agregará después.

## ANEXO C: REQUISITOS PARA ETIQUETAR

---

De acuerdo con el Acta Federal de Comestibles, Drogas y Cosméticos (FD & C Act.), la etiqueta de un comestible debe contener información específica, exhibida conspicuamente y en términos que el consumidor ordinario sea capaz de leer y comprender bajo condiciones ordinarias de compra y uso (403(f)). Detalles con respecto a tipos de tamaños, lugar, etc. de la etiqueta están contenidas en las regulaciones de la FDA (21 CFR 101) que llenan los requisitos de ambas, tanto del Acta Federal de Comestibles, Drogas y Cosméticos como del Acta de Empaque y Etiquetado Justo. Los requisitos para etiquetado en Estados Unidos se resumen como sigue:

Si la etiqueta es de un comestible lleva todas las declaraciones en lengua extranjera, la etiqueta debe llevarla tanto en esa lengua extranjera como en inglés. El Acta de Tarifas de 1930 exige que todos los artículos importados estén marcados con el nombre en inglés del país de origen. Si el comestible está empaquetado debe aparecer en la etiqueta en idioma inglés los siguientes aspectos, con carácter obligatorio:

(1) **Nombre del comestible:** el nombre común o usual del comestible debe aparecer en el panel de exhibición principal, en letra negrita y en línea paralela al producto, según su posición de exhibición. Debe incluirse también la forma del producto --@rebanado,@ Aentero,@ o Apicado@ (u otro estilo)— a menos que se muestre en pintura o que el producto sea visible a través del empaque. Si existe un estándar para el queso (ver página 17), debe utilizarse el nombre completo y se deben etiquetar las limitaciones como (403(e) y 21 CFR 101.3).

(2) **El contenido neto:** debe aparecer escrita la cantidad neta del comestible en el envase. Las unidades de medida necesarias son la libra y el galón de Estados Unidos, pero también puede usarse el sistema métrico decimal, si se desea. La declaración de la cantidad de contenido debe aparecer en el panel de exhibición, en líneas paralelas a la base del paquete cuando se exhibe para la venta. Si el área de panel de exhibición es mayor de 5 centímetros cuadrados, la cantidad del contenido debe aparecer dentro del 30 por ciento de la etiqueta en la parte de abajo. La declaración debe estar mecanografiada dentro del área de exhibición principal del paquete (como se muestra en 21 CFR 101.105) y debe estar separada de otra información. El peso neto en paquetes que contienen 1 libra (avoirdupois) o más y menos de 4 libras deben declararse en total avoirdupois ounces seguidas por un segunda declaración en paréntesis () en términos de of pounds and ounces, or pounds and common or decimal fractions of the pound. (Example: Net Wt. 24 ounces (1 2 pounds) or net Wt.24 oz. (1.5 lb.)) the contents of packages containing less than 1 pound must be expressed as total ounces. Drained weight en vez de peso neto se requiere de algunos productos empaquetados con líquido que no se consume como comida, como las aceitunas en salmuera. El volumen neto de productos líquidos en envases que contienen una pinta o más, pero menos del galón americano, debe declararse en onzas fluidas totales seguidas de una declaración en paréntesis () en términos de cuartos, pintas y onzas fluidas o fracciones de la pinta o cuarto. (Ejemplo: 40 onzas fluidas (1.25 cuartos) o 40 onzas fluidas (1 1/4 cuartos.) El volumen de envases que contienen menos de una pinta debe declararse en onzas fluidas.

Envases de 4 libras o un galón o más no necesitan que su contenido se exprese en términos de onzas totales; sin embargo, para esos envases el contenido debe declararse en la unidad mayor de

peso, con cualquier recordatorio en onzas o **or common** o fracciones decimales del galón. Si la etiqueta de cualquier envase de comestible también representa el contenido en términos del número de porciones, debe indicarse el tamaño de cada porción.

(3) **El nombre, dirección de la calle, ciudad, estado y el código de área del fabricante, emparador o distribuidor:** esta información debe colocarse en el panel de exhibición o de información. La dirección de la calle puede omitirse por una firma que esté en el listado telefónico. **Las etiquetas de productos importados** pueden omitir el código de área. Sin embargo, si el comestible no ha sido fabricado por la persona o compañía cuyo nombre aparece en la etiqueta, debe ponerse Fabricado por, Distribuido por, o una expresión similar.

(4) **Declaración de ingredientes:** los ingredientes en el comestible deben listarse por su nombre común en orden de importancia por peso a menos que el comestible esté **estandarizado**, en cuyo caso la etiqueta debe incluir sólo aquellos ingredientes que la estandarización hace que sean opcionales. La mayoría de los ingredientes de comestibles estandarizados son opcionales y, por tanto, deben listarse en la etiqueta. La palabra ingredientes no se refiere a la composición química, sino a los componentes individuales de comida de los comestibles mixtos, si cierto ingrediente es el característico de ese comestible (Eje. camarón en cóctel de camarones), el porcentaje de ese ingrediente se necesita como parte del nombre de ese comestible.

**Aditivos y colores en la comida:** éstos deben listarse como ingredientes, pero la ley exonera la mantequilla, el queso y el helado de tener que mostrar el uso de color. **Especias, sabores y color deben listarse como tales**, sin mencionar los materiales específicos, pero cualquier color y sabor artificial debe identificarse como tal y cierto color como el alquitrán debe ser nombrado específicamente (403(I) y 403(k)).

(5) **Información nutricional:** el Acta de Etiqueta Nutricional y Educación (NL & E Act.), que se convirtió en ley el 8 de noviembre de 1990, representa la primera revisión amplia de los requisitos de la etiqueta de alimentos del Acta FD & C, bajo el Acta NL & E. La etiqueta sobre nutrición debe aparecer en la etiqueta del comestible o en una etiqueta que lo acompañe. La FDA ha especificado un formato igual que debe incluir el tamaño de la porción, el número de porciones por envase y el contenido nutricional del comestible por porción, incluyendo la cantidad de cada uno de los 11 nutrientes que se especifican en el estatuto, tales como calorías, azúcares y sodio. La ley agrega una nueva sección al Acta FD & C que exige la etiqueta nutricional para casi todos los productos comestibles, reemplazando las regulaciones existentes de la FDA.

La FDA ha publicado una Guía para Etiquetar Comestibles. Para contestar preguntas sobre los requisitos del Acta NL & A, se pueden obtener copias de:

The Division of Programs and Enforcement Policy (HFS-155)  
Office of Food Labeling, Center for Food Safety and Applied Nutrition  
Food and Drug Administration  
200 C Street, S.W.  
Washington, D.C. 20204  
Telephone: (202) 205-5229

## ANEXO D: APÉNDICE IV – LOS REQUISITOS ADUANEROS Y FORMAS DE AGILIZAR LA IMPORTACIÓN DE BIENES

---

### **Procedimientos de importación**

Los bienes importados no pueden entrar legalmente a Estados Unidos hasta que el embarque llegue a los límites del puerto de entrada y la entrega de mercadería sea autorizada por el Servicio de Aduana de Estados Unidos, del Departamento del Tesoro de Estados Unidos. Este se lleva a cabo normalmente con los documentos apropiados, ya sea a través del importador o de su agente. Los papeles de aduana pueden presentarse antes de que llegue la mercadería.

El Servicio de Aduana no notifica al importador del arribo de un embarque. La notificación la hace usualmente la línea de carga que transporta los bienes. El importador debe hacer sus propios arreglos para asegurarse que él o su agente sean informados inmediatamente para que hagan los arreglos necesarios y se eviten demoras en el retiro de los bienes. Si no se lleva a cabo la documentación dentro de los 30 días de la llegada de los bienes, éstos son mandados a una bodega general para que se mantengan como bienes no reclamados. El importador es responsable de los cargos por almacenaje en que se incurre durante el período en que la mercadería está en la bodega. Después de un año se venden.

La entrada de bienes se hace en el primer puerto de entrada, a menos que se hayan hecho antes del embarque otros arreglos desde el país de origen a un puerto más lejano o a una bodega. Si el importador no puede estar allí para tramitar los papeles, existen corredores comerciales, conocidos como corredores de aduana y con licencia del Servicio de Aduana, que pueden actuar como agentes. Tales corredores cobran una tarifa por sus servicios y se puede conseguir una lista de corredores de aduana en una oficina local de aduana o en el directorio telefónico.

### *Documentación y entrada de mercadería*

Estados Unidos cree que facilitar la salida de mercadería legítimamente importada es igual a la responsabilidad de pagar los impuestos de importación y reforzar su ley contra la mercadería ilegal. Los documentos que demanda la aduana de Estados Unidos son:

- ... Forma de Entrada de aduanas 3461.
- ... Prueba del derecho de entrada, por ejemplo, conocimiento del embarque. La mercadería puede ser introducida sólo por el dueño, comprador o un corredor de aduana que tenga licencia.
- ... Una Factura Comercial o Factura Proforma.
- ... Lista de Empaque si se necesita.
- ... Otros documentos que prueben la admisión de la mercadería.
- ... Una fianza que usualmente se paga en aduana para cubrir cualquier obligación potencial, impuestos y penalidades que pueden ocurrir después de sacar la carga.

### **Diez pasos para agilizar los trámites aduaneros:**

1. Asegurarse de que sus facturas contienen la información que se muestra en una lista de empaquetado.
2. Marque y enumere cada paquete para que pueda identificarse con las marcas correspondientes y los números que aparecen en su factura.
3. Incluya en su factura una descripción detallada de cada artículo o bien contenido en cada paquete individual.
4. Marque sus bienes de forma legible y debe destacar con el nombre del país de origen, a no ser que estén exentos de los requisitos de marcarlos en el país de origen, y con otras marcas que requieran las leyes de Estados Unidos. Las excepciones y los requisitos de marcas se detallan en los capítulos 24 y 25 de *Importing Into the United States*.@
5. Cumplir con las provisiones de cualquier ley especial de Estados Unidos que se puede aplicar a sus bienes, tales como las leyes relacionadas con comestibles, drogas, bebidas alcohólicas y materiales radioactivos.
6. Observe cuidadosamente las instrucciones con respecto a facturación, empaque, marcaje, etiquetas, etc. que le ha enviado su cliente desde Estados Unidos. El ha hecho probablemente un chequeo cuidadoso de los requisitos que tendrá que cumplir una vez que usted arribe.
7. Trabajar con la aduana de EE UU en el desarrollo de estándares de empaque para sus bienes.
8. Establecer procedimientos de seguridad comprobados en sus instalaciones y mientras transporta sus bienes hacia el barco. No permita a los contrabandistas de narcóticos la oportunidad de introducir drogas en su cargamento.
9. Considere el embarque en una línea de carga que participe en el Sistema de Manifiesto Automatizado.
10. Si usted es un corredor de aduanas con licencia para manejar la transacción, piense en usar la firma que participa en **Automated Broker Interface (ABI)**.

**Queso, leche y productos lácteos.** El queso importado y los productos de queso están sujetos a requisitos de la Administración de Alimentos y Drogas del Departamento de Agricultura (FDA) La mayoría de la importaciones de queso exigen una licencia de importación y están sujetos a las cuotas que establece el Departamento de Agricultura, el Servicio Agrícola Extranjero, Washington, DC. 20250. Para los grados y estándares de calidad y noticias acerca de leche y otros productos lácteos, puede contactar:

AMS Dairy Division  
Room 2750, South Building  
Washington, DC 20250-6456  
Tel: (202) 720-3171  
Fax: (202) 720-2643

ANEXO E: SELECTED PERSONS TO WHOM A CHEESE LICENSE HAS BEEN ISSUED ACCORDING TO THE DEPARTMENT OF AGRICULTURE AS OF JANUARY 2000

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE WASHINGTON D.C., 20250

PERSONS OR FIRMS TO WHOM IMPORT LICENSES HAVE BEEN ISSUED UNDER IMPORT REGULATION 1 AS OF JANUARY 2000

W K H # Q F O X V I R Q # R I # Q D P H V # R Q # W K I V # O I W # G R H V # # Q R W # L P S O \ # W K H # G H S D U W P H Q W # R I # D J U L F X O W X U H \* #

ENDORSEMENT OF CERTAIN FIRMS TO THE POSSIBLE DETRIMENT OF OTHERS, NOR DOES IT IMPLY THAT THE LIST NECESSARILY INCLUDES ALL DEALERS IN THE COMMODITY.

NOTE 16 - OTHER CHEESE-NSPF

PAGE 16

Alanric Food Distributors, Inc. 100 Centro Blvd. Thorofare, NJ 08086 856---853-7800 Alfred M. Ciccotelli	Atlanta Foods International 255 Sorubg ST. Sw. Atlanta, GA 30303 404-688-1315 Sandra K. Nordberg	Jose L. De la Cruz 130 41St Street Union City, NJ 070087 201-939-9569
GFI Foods, LLC 1701 E. 123rd St. Olathe, KS 66061 913-685-9893 Norman Hass	Hasvo, Inc. 91 Central Park West, Suite 14B New York, NY 10023 212-799-5826 Marvin I. Hass	Jana Foods, LLC 460 Bergen Blvd Palisades Park, NJ 07650 201-592-0336 Danial Lynch
Jose Malgor & Co., Inc. P.O.Box 9021904 San Juan, PR 0099999002 787-781-3308 Pedro Martínez	Orlando Food Corp. 51 E. Spring Valle Ave. Maywood, NJ 07607 201-368-9197 Carlo A. Orlando	Rainbow Industries, Inc. 1275 Bloomfield Ave. Fairfield, NJ 07007 973-575-8383
Switzerland Cheese Mkting, Inc. 704 Executive Blvd/ #D Valley Cottage, NY 10989 914-268—2460 Paul Schilt	NZMP (NA) Cheese Ingredientes, Inc. 3637 Westwind Blvd.. Sta. Rosa, CA 95403 707-524-6600 Joleen Bear, Customer Service	

**Note 16 Other Cheese NSPF**

*Country of Origin--Argentina*

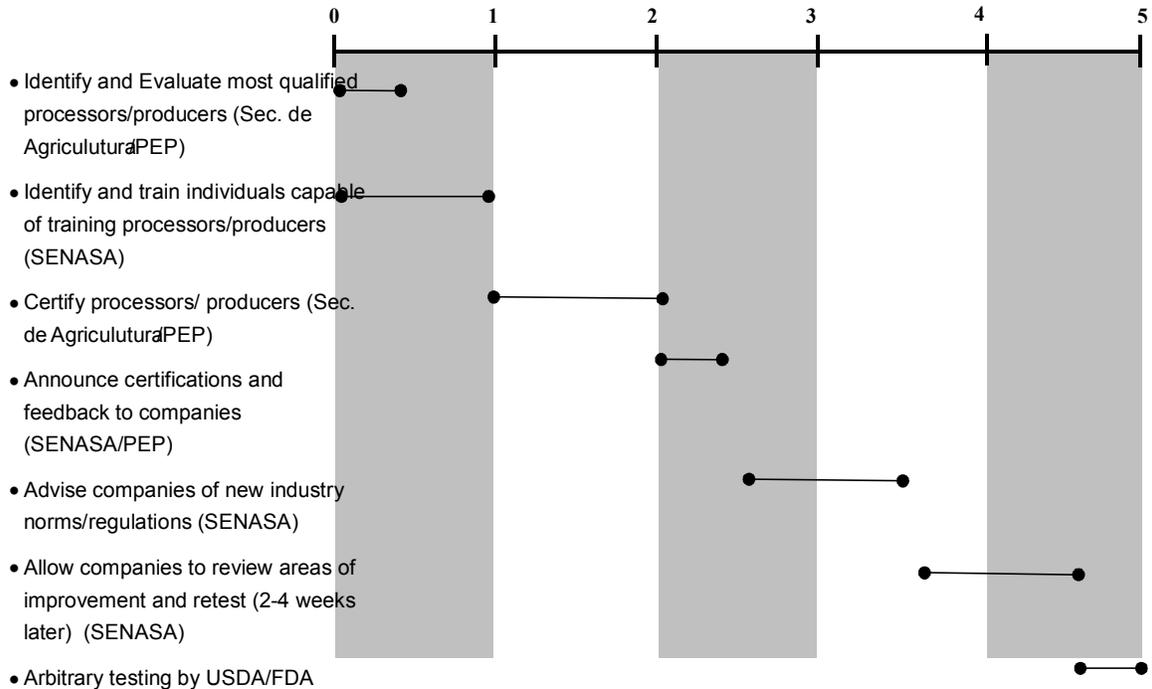
<p>Argentine Cheese Corp. 999 Brickell Ave. Miami, FL 33131 305-539-1205 Mr. Alberto J. Sonostain</p>	<p>Queso Trading Corp. 7455 N.E. 2<sup>nd</sup> Ave. Miami, FL 33138 305-756-7139 Neyda Tejeiro</p>	<p>Sancor Dairy Corporatio 1400 NE Miami Gardens Drive Miami, FL 33179 305-947-0545 Hernan Teves</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Country of Origin ---Costa Rica*

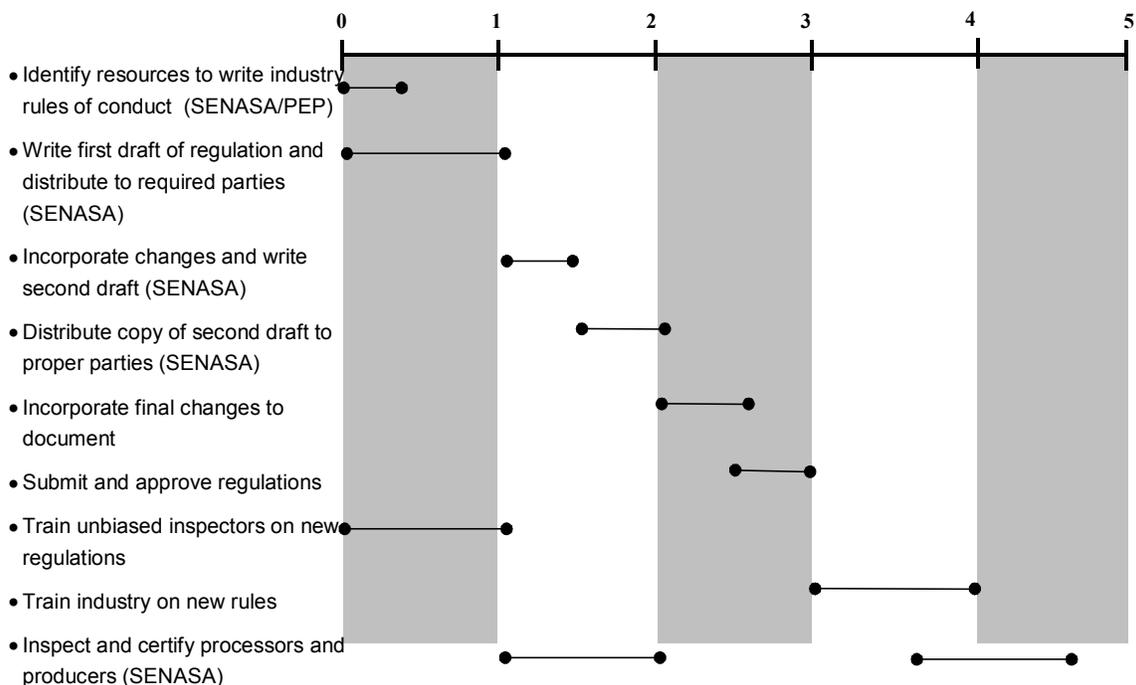
<p>Atalanta Corp. Atalanta Plaza Elizabeth, NJ 072206 908-351-8000 Attn: Cheese Department</p>	<p>Arthur Shuman, Inc. 40 New Dutch Lane Fairfield, NJ 07004 973-227-0030 Marge Orth</p>	<p>Little Kiki, Inc. 28-30 N. Moore St. New York, NY 10013 212-226-5410 Nicholas Stathis</p>
<p>Norseland, Inc. 1290 E. Main St. Stanford, CT 06902 203-324-5620 David M. Brohel</p>	<p>Pueblo International Inc. 1300 Bw 22nd Street Pompano Beach, FL 33069 954-977-2500 Alan D. Paley</p>	<p>Seacrest Foods Intn'l Inc. Shipping/Trading 20 New St. Boston, MA 02128 617-569-3577 Robert Gross</p>
<p>US Cheese Importers, Inc. 100 Woodland Way Piedmont, CA 94611 510-655-3636 Kenneth Dorman</p>	<p>Aka Food Sales 37 Park St. South Plainfield, NJ 07080 732-906-1053 John Cacciatore</p>	<p>Bell Importing 1329 Hwy Suite 10-329 Gardenville, NV 89410 775—265-4424 John Demetriou</p>
<p>Cooperative Dairy Marketing Inc. 6311 Wayzata Blvd. Suite 300 Saint Louis Park, MN 55416 612-512-6384 Michael W. Sullivan</p>	<p>Dak Foods, Inc. P.O.Box 1066 East Brunswick, NJ 55416 612—512-6384 John Cacciatore</p>	<p>Heritage Imports, Inc. 2818 Heritage Dr Pasadena, CA 91107 626-797-2859 Fadi R. Rassam</p>
<p>Laubscher Cheese Co., Inc. 1468 Perry Highway Mercer, PA 16137 724-475-4015 Kent Mcquaid</p>		

## ANEXO F: ACTION PLAN

### Plan de Acción - Parte 1 Preparación de los procesadores y productos de quesos hondureños

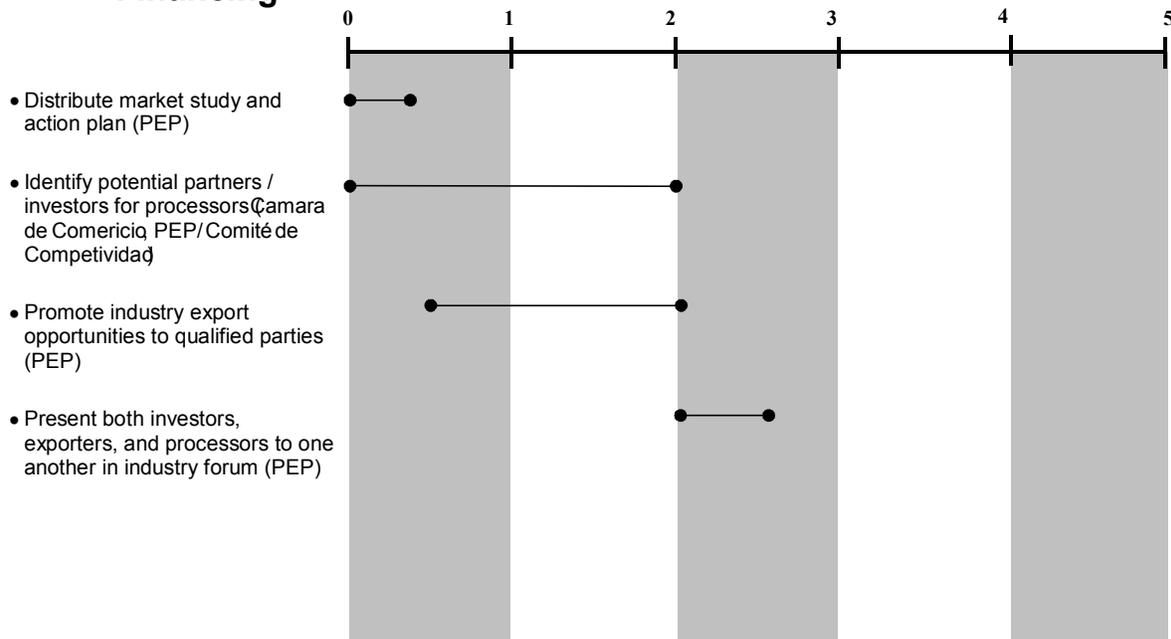


### Plan de Acción – Parte 2 Completar e implementar la regulacion de la industria Regulation



### Plan de Acción -Parte 3

#### Promover oportunidad de exportación / Encontrar financiamient Financing



### Plan de Acción - Parte 4 y 5

#### Determinar la estrategia de entrada y contactar socios americanos

