

EL SALVADOR

***Asociación
Cooperativa
de
Producción
Pesquera
Tiburoneros
de Alta Mar
de R.L.***

***(ACPETAMAR
de R.L.)***

Contenido

1. Descripción de la agroempresa	3
2. Principales rubros de producción.....	3
3. Estrategia de comercialización.....	4
3.1. Principales mercados	4
3.2. Innovaciones en la comercialización	5
3.3. Estrategia de precios	6
4. Servicios de apoyo a la comercialización	6
5. Cuellos de botella/problemas	7
6. Factores de éxito	7
7. Lecciones aprendidas	8
ANEXOS	9

INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera Tiburoneros de Alta Mar de R.L.

Nombre de la agroempresa empresa visitada: Asociación Cooperativa de Producción Pesquera Tiburoneros de Alta Mar de R.L.

País: El Salvador

1. Descripción de la agroempresa

La Cooperativa Los Tiburoneros fundada en 2006, está constituida por 40 socios; el 80% de los asociados pesca y el resto (7 personas) se dedican al proceso y comercialización. Hay 4 mujeres en total, quienes trabajan en el procesado del pescado y su comercialización. Los cooperativistas procesan todo lo que pescan.

Las instalaciones de la empresa (oficinas administrativas y planta de procesado) están ubicadas en Acajutla, departamento de Sonsonate.



Planta de procesamiento y oficinas administrativas

2. Principales rubros de producción



Dirigentes de la cooperativa durante la entrevista

Los asociados a la cooperativa iniciaron las actividades de pesca marina con el tiburón, pero en la actualidad han incorporado en las capturas al dorado y al atún solamente. En la planta recientemente instalada se dedican al procesamiento del dorado y atún. Pescan con falangre, que es una cuerda de 275 y 450 anzuelos. Para carnada usan sardinas provenientes de Perú; esta materia prima tienen que importarla, ya que el dorado sólo cae con esa carnada. Los pescadores realizan su labor en el término de 48 horas, desde el desembarque hasta el regreso de sus actividades de pesca.

3. Estrategia de comercialización

El portafolio de compradores es atendido directamente por los miembros de la cooperativa que se encargan de la tarea de comercialización, llevando el producto a sus compradores; es decir, ventas directas que son realizadas desde julio de 2009. Los tratos comerciales se realizan como “pactos de caballeros” —los negocios se hacen de palabra—, por cuanto, no tienen contratos firmados con los compradores.

La cooperativa tiene claridad de que uno de los desafíos para enfrentar la sostenibilidad del negocio consiste en administrar los recursos de forma eficiente. Actualmente el dinero que reciben de las ventas es solo para mantenimiento de las actividades productivas, pero tienen proyecciones para reinvertir a futuro.

Otros desafío que enfrentan está vinculado con la lealtad de los socios: algunos no venden los productos de la pesca a la cooperativa; son los que trabajan como intermediarios.



Equipo de la planta de procesamiento

3.1. Principales mercados



Aquí se procesaba anteriormente. Este lugar no reunía las condiciones adecuadas para poder acceder a otros mercados.

Conscientes de la gran oportunidad de ampliación que tienen los mercados internos para los productos pesqueros, la cooperativa tiene ha desarrollado su principal mercado en las diferentes plazas del país. Hasta el presente han realizado esfuerzos propios, pero también los han impulsado en forma conjunta con socios estratégicos. Por ejemplo, la Dirección de Agronegocios (DGA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) les ayudó para hacer contactos comerciales con algunos compradores. Pero también ellos promueven la venta directa del producto.

Los cooperativistas venden todo lo que pescan. En el presente tienen una mayor demanda que no pueden satisfacer, comparada con los tiempos de inicio de la cooperativa; por ello, ahora van a coordinar con otra cooperativa con el propósito de que les venda materia prima para que ellos puedan comercializarla. El producto procesado lo venden a \$2,85 la libra de filete. Los compradores hacen inspecciones de calidad y para ello están preparados con las capacitaciones de buenas prácticas de manufactura (BPM) que les han impartido técnicos contratados por el Programa de Reconstrucción y Modernización Rural (PREMODER) del MAG. Compradores importantes, tales como Walmart, Decameron, Supermarino, etc., realizan auditorías de inocuidad. Otra dependencia del MAG que les ha capacitado en temas asociados con BPM es la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA). Por su parte, una tercer dependencia del MAG, Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA), les ha apoyado con las 2 lanchas que son propiedad de la cooperativa; además, les apoyado con más capacitaciones..



ACPETAMAR de R.L. fue fundada el 05/12/05, con 16 socios, recibió su personería jurídica el 09/03/06. Actualmente cuenta con 40 socios, de los cuales 4 son mujeres y 36 hombres. La mayoría se dedica a la pesca. Otros apoyan a cargar y descargar las embarcaciones. Algunos trabajan en el procesado y la comercialización.

3.2. Innovaciones en la comercialización

Para la implementación de innovaciones en la comercialización, la cooperativa y sus miembros han contado con el apoyo del MAG, a través de sus dependencias, y de agencias de cooperación internacional. Por ejemplo, PREMODER les ha otorgado financiamiento para que puedan realizar las inversiones iniciales para innovar en el procesado del pescado, tal como la planta de procesamiento; la cooperativa ha tenido que aportar bajo el esquema de co-inversión 60% – 40% (éste último corresponde a la contrapartida de los socios). Además, PREMODER les apoya con financiamiento para hacer los ajustes correspondientes en la máquina que van a comprar con el objeto de fortalecer la planta de procesamiento e impulsar las innovaciones tecnológicas requeridas. También PREMODER les brinda servicios de capacitación en procesos de innovación tecnológica vinculados con gestión empresarial, calidad, comercialización, a través de cursos impartidos a 18 de los 40 socios que constituyen la membresía de la cooperativa. Igualmente, han recibido capacitaciones de la Agencia Española de



Interior de planta procesadora

Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), justamente de ahí nació la iniciativa de esta cooperativa, que al principio era solamente un centro de acopio. Como se ha explicado arriba, ahora procesan y venden directamente los productos. Finalmente, también reciben visitas periódicas de la ADESPA. Con todos los apoyos técnicos y financieros recibidos, los cooperativistas han impulsado un proceso de planificación de su empresarial. Por ejemplo, tienen un Plan de Negocios que marca las pautas de las acciones a implementarse; y planes anuales operativos (PAO), los cuales han sido formulados con la asistencia técnica de PREMODER. Todo ello es una manifestación del hecho que la cooperativa tiene proyecciones; sin embargo, los cuerpos directivos de la misma están conscientes que no todo está consolidado.

Una innovación introducida en todos los procesos es que la cooperativa contrata y paga a los técnicos (consultores expertos en diversas áreas) con el dinero que les da PREMODER.

3.3. Estrategia de precios

La estrategia de precios comienza por pagar un precio más alto al pescador, de forma que compense sus gastos de operación en alta mar. Además, la idea es generar dividendos futuros para favorecer a todos los cooperativistas que participen bajo un esquema de asociatividad.

Uno de los grandes problemas que tenían en el pasado es que la sobreproducción hace que fluctúen demasiado los precios de los productos por ende bajen considerablemente. Por eso se decidieron por el procesado del pescado, con la asistencia técnica que han recibido de diversas agencias de cooperación nacional e internacional.



Selección del pescado dentro de la planta

4. Servicios de apoyo a la comercialización

La cooperativa es propietaria de la planta procesadora en la cual se deshuesa y quita la piel del pescado. En la planta tienen el equipo siguiente: cuarto frío, aire acondicionado, mesas, lavamanos de pedal, y grado alimenticio (acero inoxidable). Por ahora empaican en polipel. Próximamente comprarán un equipo para empaicar al vacío.



Interior de planta procesadora

Además, tienen dos lanchas propias de la cooperativa; el equipo disponible para pesca se amplía porque entre los asociados hay 8 lanchas. Almacenan poco, pero es sólo para tenerlo listo para la venta.

5. Cuellos de botella/problemas

Los principales cuellos de botella de la Cooperativa de Tiburoneros, son:

- No cuentan con un centro de acopio.
- No tienen transporte adecuado y de sistema de frío.
- No pueden acceder a financiamiento porque el terreno no es de la cooperativa, está prestado. El crédito que necesitan es más para operación del negocio. No hay líneas de crédito específicas para la pesca y la comercialización.
- Los compradores pagan el producto a los 60 días ó 30 días. Sin embargo, Walmart, uno de sus principales compradores tiene un mecanismo de pago de 48 horas, pero cobra el 2% de comisión.
- Les afectan los altos costos de la electricidad y los combustibles. Argumentan que no tienen subsidios en estos rubros.
- Los motores de las lanchas que tienen no son eficientes en el uso del combustible, lo cual eleva los costos de la pesca en alta mar.
- La cantidad de lanchas disponibles es una limitante, porque no todos los asociados pueden pescar dentro del esquema de la cooperativa y de ahí se da un factor de la deslealtad de algunos socios: no entregan el producto y lo venden a los intermediarios.



Cooperativistas fileteando el pescado para luego empacarlo, almacenarlo y posteriormente llevarlo a los mercados.

6. Factores de éxito

Los principales factores de éxito que pueden mencionarse son los siguientes:

- Nunca les han rechazado el producto porque ofrecen calidad, inclusive piden que les paguen mejores precios a cambio de la calidad del producto procesado que ofrecen a sus clientes.
- Están actualmente aptos para exportar.
- Reconocimiento que van adquiriendo por el quehacer de la cooperativa.

- La experiencia que tienen y el trabajo que hacen, les permiten el relacionamiento con compradores importantes para ser proveedores de zonas geográficas específicas. Por ejemplo, en el caso de Callejas, la empresa propietaria de Supermercados Selectos,

7. Lecciones aprendidas

Existe una diversidad de lecciones aprendidas de la experiencia de ARSAGRO, presentándose a continuación las más relevantes, así:

- Los cooperativistas han aprendido que “no todo es ganancia”. Se han tenido pérdidas también, pero la experiencia adquirida hasta la fecha es lo que les da oportunidad para mejorar y mirar hacia el futuro.
- La agregación de valor constituye un medio propicio para incrementar los montos de ingresos percibidos por la cooperativa. Esto es posible si y sólo si se adoptan normas de BPM y existe un compromiso colectivo por la mejora continua.
- El proceso de asociatividad que los pescadores han impulsado les ha permitido: (1) Romper el esquema de comercialización anterior, cuando vendían pescado sin procesar. (2) Lograr mejores precios y ser más estables en el negocio. (3) Han logrado tener la planta procesadora en su carácter de asociados. (4) Consiguieron recibir la asistencia técnica de PREMODER, DGSVA y AECID, la cual ha sido muy valiosa para impulsar innovaciones tecnológicas en el procesamiento y comercialización de sus productos, entre otros.
- La división del trabajo ha permitido a la cooperativa escalar posiciones más altas en el manejo de su pesca negocio. Mientras unos se dedican a la pesca en alta mar, otros y otras se dedican al procesamiento y comercialización de los productos y subproductos de la pesca.
- El trabajar en equipo les ha permitido a los cooperativistas no sólo el fortalecimiento institucional de su empresa, sino también incrementar su acervo de conocimiento sobre los requisitos del mercado en los cuales la calidad es prioritaria, aprovechando la asistencia técnica que les han brindado las diversas agencias gubernamentales y de la cooperación internacional.

ANEXOS

Anexo 1

Participantes en la reunión de registro de la experiencia 22 de septiembre de 2010

- José Vidal Santiago. Vicepresidente
- Juan Carlos González. Presidente. Celular: 7943-1284.
- Karla María Domínguez. Referente local/ enlace de la organización con los clientes (Administradora)
- David Antonio Henríquez.
- Antonio Montes. Asesor técnico de PREMODER/MAG
- Silvia Guardado. Analista de proyectos de PREMODER/MAG.



Entrevista con cooperativistas