

HONDURAS

**Asociación
Regional de
Servicios
Agropecuarios
de Oriente
(ARSAGRO)**

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.....	4
3.3. Estrategia de precios.....	5
4. Servicios de apoyo a la comercialización.....	5
5. Cuellos de botella/problemas	5
6. Factores de éxito.....	6
7. Lecciones aprendidas	6
Referencias Bibliográficas	8
ANEXOS.....	9

INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados de la Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO) Noviembre, 2010

Nombre de la agroempresa empresa visitada: Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO).

País: Honduras

1. Descripción de la agroempresa

La Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO) fue establecida en 1993, como una organización de pequeños y medianos productores, dirigida por una Junta Directiva, la cual es elegida por la Asamblea General como autoridad máxima. Su objetivo general es procurar el mejoramiento económico, social y cultural de sus afiliados, brindando servicios agropecuarios de crédito a la producción de granos básicos, ganadería, café, hortalizas y micro negocios.



Hacia 2010 la asociación cuenta con 1,905 productores, organizados en 172 grupos de base en donde se incluyen Cajas Rurales, en 10 municipios del departamento de El Paraíso. Los socios de ARSAGRO reciben servicios de crédito y de comercialización de algunos productos como frijol y hortalizas aunque por el momento en menor escala.

2. Principales rubros de producción



Los principales rubros de producción de ARSAGRO son maíz y frijol. Del maíz que produce la asociación, una parte es vendida al Programa Mundial de Alimentos (PMA) y otra la venden a los grandes comerciantes. Lo anterior sugiere que tienen asegurado el mercado local.

Por su parte, el frijol se vende a Hortifruti, La Colonia y algunos procesadores.

3. Estrategia de comercialización

ARSAGRO se abastece de diversas organizaciones de productores del departamento de El Paraíso, quienes con apoyo del Proyecto Red de Innovación Agrícola (Red SICTA), ejecutada por el IICA y financiada por la Cooperación Suiza, han implementado buenas prácticas de agricultura (BPA), lo cual los ha vuelto atractivos para los mercados formales como son Hortifruti, La Colonia y algunas fábricas que procesan alimentos.

Aunque de manera aún no sofisticada, lo anterior ha significado para la asociación incorporar procesos de innovación tecnológica en la comercialización de sus productos, relacionados con la selección, limpieza, empaque, etiquetado y almacenamiento de sus productos antes de ser entregados a sus clientes del sector formal. El trabajo que están realizando para proceder al registro de marca de sus productos es un reflejo del esfuerzo dedicado al fortalecimiento de la comercialización. La institucionalidad de ARSAGRO ha tenido que adecuarse a los requerimientos del nuevo proceso de mercadeo en que la asociación se ha involucrado a fin de ser competitivos y rentables en el mercado.

3.1. Principales mercados



ARSAGRO tiene dos marcas registradas “Frijol Paraisito” y “Frijol Marciano”, las que son utilizadas para la comercialización local y nacional de frijoles, en los Supermercados La Colonia y Hortifruti.

Estas marcas han sido registradas con apoyo del Centro de Estudios Empresariales y de Negocios (CIEN), pero no se han realizado pruebas de aceptación de marcas.

3.2. Innovaciones en la comercialización

La planta localizada en Danlí tiene capacidad para procesar 100-200 qq/día. La instalación de los equipos para la selección mecánica y el pulido de granos aún no ha sido completada, pero actualmente procesan frijol y maíz para consumo humano, y semilla de frijol. La presentación del frijol se hace en sacos de 100 y 110 lb., según requerimientos del PMA, supermercados La Colonia y Hortifruti. En cuanto a la semilla, el cliente es la Dirección de Investigación y Transferencia Agropecuaria (DICTA).



3.3. Estrategia de precios

El gerente de la planta procesadora de ARSAGRO, Ing. Roberto Rodríguez, destacó el esfuerzo de los productores para obtener fondos adicionales con micro financieras locales, para comprar y procesar más frijoles. Las variedades preferidas son las de color rojo claro *Paraisito* y *Marciano*, que superan hasta en US\$5/qq a las variedades de color rojo oscuro, conocidas como retintas.

Los productores de ARSAGRO han recibido propuestas de Hortifruti y Supermercados La Colonia, para la compra mensual de 800 quintales de frijol empacados con su propia marca. El precio de compra al productor se ha movido en un rango de US\$31 a US\$47 por quintal, dependiendo de la variedad y de la calidad del grano, y el precio de venta a Hortifruti y La Colonia promedia los US\$52 para el frijol de mejor calidad.

Mientras se pone a punto la planta procesadora, la organización ARSAGRO ha vendido frijol limpio y clasificado, en sacos de 100 libras. Esa demanda se suma a los 40 quintales mensuales de frijol rojo oscuro que compra la empresa industrial La Copaneca, quien lo utiliza como materia prima para procesarlo como frijol licuado y refrito.

4. Servicios de apoyo a la comercialización

En infraestructura, la Asociación cuenta con una planta para realizar acopio de granos con capacidad para almacenar 30,000 quintales, pero aunque tienen en su poder tres máquinas limpiadoras de frijol aún carecen de un sistema completo para el acondicionamiento y procesamiento industrial (selección mecánica, limpieza, almacenamiento y empaque) de los granos que producen sus asociados.

Cuenta con capacidad técnica y experiencia para procesar granos pero falta capital para establecer y mejorar los procesos relacionados con la transformación del producto, ya que en años anteriores se ha procesado el frijol para Hortifruti y Exportadora Francisco Morazán (EXPOFRAN).

La Asociación ofrece servicios de crédito a sus asociados, con tasas de interés que varían según el rubro productivo; sin embargo, la disponibilidad de recursos aún es insuficiente para atender a todos los agremiados. Por otro lado, se arrastra una cartera en mora que ha sido difícil de recuperar.

5. Cuellos de botella/problemas

Los principales cuellos de botella de ARSAGRO son:

- Falta de financiamiento para inversión y operación, lo cual no les ha permitido crecer como hubieran querido.
- Visión de corto plazo de los líderes de la asociación, por lo tanto, no hay seguimiento a acuerdos y no les permite planificar acciones de largo plazo.

- No se cuenta con una planificación de siembra que responda a las demandas, lo cual les hace perder las oportunidades de negocio que se presentan.
- Existe una débil organización de los integrantes de la asociación.
- Son tomadores de precios en el sentido que los criterios de calidad de frijol y sus precios son establecidos por los grandes comerciantes, lo cual pone en desventaja a los productores.
- ARSAGRO no satisface las necesidades de asistencia técnica que requieren todos sus asociados.

6. Factores de éxito

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

- La implementación de estándares de calidad les ha permitido penetrar a mercados formales y mejorar los rendimientos de sus cultivos.
- Lograr un cambio de mentalidad en los agremiados para producir según lo que exige el mercado: visión de mercado.
- Tener la capacidad en la organización de producir grandes cantidades y poder satisfacer una demanda.
- Disponer de una planta procesadora de una asociación que sólo está presente en Danlí y con capacidad para procesar producto al por mayor.

7. Lecciones aprendidas

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

- *Visión estratégica: factor importante para el aseguramiento del éxito en los negocios.* Existe claridad en la mente de los dirigentes de ARSAGRO para formular una visión exitosa de la asociación que les conduzca a la toma de decisiones acertadas. Esto es, la visión estratégica les permite construir en el presente el futuro de un negocio que está integrado verticalmente, en donde la agregación de valor es relevante para obtener mayores ingresos por unidad de productos vendidos.
- *Aseguramiento del mercado: Rompimiento del paradigma de vender lo que se produce.* Es claro que para producir los asociados en ARSAGRO han asegurado el mercado con anticipación. Aunque pareciera no existir todavía un portafolio amplio de clientes, su clientela

cautiva les permite realizar las ventas en los momentos oportunos, cumpliendo en lo posible los estándares de calidad establecidos por sus compradores.

- *Ampliación del mercado: desafío para dejar de ser tomadores de precios.* Hasta el presente ARSAGRO es una organización tomadora de precios. Esto es, vende a los precios que les fijan sus clientes, perdiendo así la oportunidad de incrementar sus ingresos por unidad vendida y, por consiguiente, sus ganancias. Los tomadores de decisión –sus directivos– comprenden con mucha claridad lo anterior y por eso están buscando mecanismos y apoyos que les permitan trascender la etapa de producción primaria, apostándole a la transformación de los productos, y agregación de valor a través de la selección, limpieza, empaque y almacenamiento de productos finales que están listos para ser llevados al mercado.
- *Asociatividad como herramienta para el fortalecimiento institucional.* El modelo asociativo impulsado por ARSAGRO va por el rumbo correcto, por cuanto, les permite facilitar los servicios crediticios a sus asociados, de mejoras en la producción siguiendo normas de BPA a nivel de fincas, y de procesamiento en la planta procesadora recientemente impulsada. Resultado de lo anterior es la confianza depositada por los productores en sus dirigentes, quienes a juzgar por los resultados logrados a la fecha, están demostrando y han demostrado en el pasado una gran capacidad gerencial y de importante cohesión grupal.
- *Necesidad de aumentar el portafolio de sus productos para diversificar sus fuentes de empleo e ingreso.* El hecho de buscar nuevas formas de procesamiento para la transformación de los productos, tales como el frijol molido y refrito para venderlo empacado, apunta en la dirección correcta definida por la agregar valor, generar un nuevo producto e incursionar en nichos de mercado cuyos clientes tienen un patrón de consumo diferente: de mayor ingreso familiar, profesionales exitosos(as) que carecen del tiempo y la paciencia para cocinar una o dos libras de frijoles, para luego licuarlos y finalmente cocinarlos en una sartén. Generalmente estos consumidores no tienen tiempo para todas estas tareas culinarias, pero si el ingreso como para pagar un producto que será llevado directamente a la sartén para su preparación instantánea.
- *Necesidad de impulsar procesos de innovación tecnológica a todo nivel.* Si bien se están haciendo esfuerzos orientados a mejorar las prácticas de comercialización e incorporar las BPA – pero también las buenas prácticas de manufactura (BPM), hay claridad sobre la necesidad de adoptar tecnologías a nivel de oficinas administrativas–, plantas de procesamiento y espacios de almacenamiento, tales que permitan a la asociación operar en economías de escala que aseguren el máximo beneficio con el mínimo costo.
- *Necesidad de impulsar la formación de capital humano.* Las innovaciones tecnológicas en materia física, obviamente para ser impulsadas con éxito requieren del entrenamiento de la mano de obra en los diferentes procesos de producción a nivel de finca, administrativo y plantas de procesamiento. Los tomadores de decisión están conscientes de lo anterior y por eso están apoyándose en la Red SICTA y otras entidades que pueden impulsar su crecimiento y desarrollo agroempresarial.

Referencias Bibliográficas

http://zamo-oti-02.zamorano.edu/tesis_infolib/2000/T1234.pdf

<http://www.infoagro.net/infotec/redsicta/newsletter/boletines/Boletin102.html>

http://www.cooperacion-suiza.admin.ch/americacentral/es/Home_26191/Item_26192/Item_26193?itemID=178496

ANEXOS

Anexo 1

Participante en la reunión de registro de la experiencia 6 de mayo, 2010

- Roberto Rodríguez. Gerente de Comercialización. Danlí Centro. Tels. Of. 7637506; Cel 9978-0520

Anexo 2

Descripción general de la organización

Nombre de la organización	Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO)
Nombre del representante	Roberto Rodríguez. Gerente de Comercialización
Correo electrónico	
Dirección y teléfono de las oficinas	Danlí Centro. Teléfonos: Oficina 7637506; Celular 9978-0520
Año de fundación	1993
Estatus legal	Asociación
Número de socios	1,905 productores, organizados en 172 grupos El 70% se dedican a granos básicos
Ubicación geográfica y cobertura	
Rubros a los que se dedican	granos básicos, ganadería, café, hortalizas y micro negocios
Actividades a las que se dedican	Comercialización de granos