

CONSULTORÍA DE AGRONEGOCIOS

RESUMEN EJECUTIVO

De conformidad con los Términos de Referencia y la cláusula 4) del Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría, suscrito por Consultores Financieros Internacionales, S.A. (COFINSA) con la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), el 27 de septiembre de 2011, el presente informe final de la Consultoría de Agronegocios, cumple con los requisitos exigidos y resume los cuatro (4) informes técnicos presentados durante el transcurso de la consultoría.

Metodología, Factores Internos y Externos y Análisis FODA

Para obtener los resultados esperados, se aplicó una metodología participativa, funcional y comprensible, siguiendo los lineamientos para realizar el diagnóstico integral del Modelo de JICA (Tsukamoto 2007). Los criterios o lineamientos de evaluación para esta metodología de diagnóstico son el análisis de factores internos, análisis de factores externos, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) e identificación de los KFS, Key Factors for Success (Factores Claves para el Éxito).

Para alcanzar los objetivos propuestos, el proceso metodológico participativo consistió en los siguientes aspectos:

1. Definir la estrategia metodológica y establecer las coordinaciones claves con las contrapartes de JICA, la Unidad de Agronegocios de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), el Programa Second Kennedy Round (2KR) de la SAG y otras instituciones públicas y privadas.
2. Identificar, seleccionar y analizar la información secundaria disponible.
3. Hacer contactos con los actores directamente involucrados en el fomento y desarrollo de agronegocios, los proveedores de servicios y los exportadores para tener los perfiles de cada uno y ver las posibilidades de involucramientos a Proyecto de JICA.
4. Diseño y aplicación de cuestionarios orientados a verificar metodología que aplican los proveedores de servicios para la selección de clientes y la metodología aplicada por los proveedores a los clientes en diferentes temas de capacitación.
5. Desarrollo de entrevistas con representantes institucionales involucrados en los Proyectos de 2KR, Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL), Programa de Negocios Rurales (PRONEGOCIOS), Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EMPRENDESUR), ACCESO-FINTRAC, ejecutados por la SAG.
6. Procesamiento de la información consultada, discusión y sistematización de los hallazgos encontrados, determinando prioridades para resolver los problemas.
7. Informes de avances mensuales y elaboración y revisión del documento final del Proyecto.

Desarrollo de la Investigación de Campo, Procesamiento y Sistematización de Hallazgos Encontrados.

En el desarrollo de la investigación de campo, se realizaron todas las gestiones posibles con diferentes instituciones, prestadores de servicios, productores y exportadores involucrados en el sector de los agronegocios en las zonas centro, sur y occidente de Honduras. Asimismo, fue posible establecer contactos con la Unidad de Agronegocios de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) para conocer cuáles son sus principales funciones, papeles y debilidades, buscando definir los aspectos en que la Agencia de Cooperación Internacional (JICA) puede contribuir en un corto y mediano plazo para agilizar el desarrollo de Agronegocios, que tienen un gran potencial y se proyectan como uno de los pilares principales para el desarrollo del sector rural de Honduras.

Para el análisis de los agronegocios en Honduras, se establecieron redes de contactos con prestadores de servicios y productores de Vegetales Orientales, Mora, productores de café especial, marañón, Okra, visitas a las Cajas Rurales de Comayagua, Cooperativa de Cafetaleros de Lepaera Lempira (COCALEL), Empresa Regional de Servicios Integrados para el Desarrollo Lenca (LIDER’s), Asociación de Productores de Celaque (APROCEL), Asociación de Productores de Hortalizas y Frutas de Intibucá (APRHOFI) y las exportadoras SOGIMEX, EXVECO, DOME y XOCO.

La **Sección 1** del Informe, presenta un análisis del Perfil de los Prestadores de Servicios en relación a la Metodología de Trabajo en temas relacionados a los agronegocios y un programa intensivo de capacitación a prestadores de servicios para potenciar los agronegocios con los productores. Se describen también algunos posibles temas de capacitación, incluyendo ferias internacionales, revisión de contratos, inspecciones de llegada, monitoreo de precios, revisión de liquidaciones de venta, servicios de aplicación y tecnología y certificación y aseguramiento de calidad.

El Análisis del Perfil de los productores entrevistados en relación a la metodología, se desarrolla en la **Sección 2**. Las entrevistas realizadas a los productores, reflejan un panorama más amplio del manejo general en las organizaciones, esto contribuye a plasmar los problemas y oportunidades existentes a nivel institucional abordando todos los elementos que garanticen un trabajo en conjunto.

Ambas **secciones 1 y 2**, permiten identificar las brechas que dificultan el buen desempeño de las ONG’s encargadas de brindar el apoyo logístico a los productores para ayudarles a crecer y llegar a buenos niveles de desarrollo, tanto económico como en el manejo de sus empresas.

Por medio de las visitas de campo realizadas a los distintos productores, se logró conocer las condiciones de manejo de cultivo, riego, tipos de productos que cultivan, nivel de organización de los productores, experiencia en valor agregado, experiencia comercial, financiamiento y otros aspectos importantes que ayudarán a identificar las mejoras a realizar.

Como se puede comprobar en los cuatro (4) informes técnicos mensuales presentados sobre las visitas a productores, se logró entrevistar a productores organizados y a productores independientes. Se observa mejores condiciones de trabajo para productores de vegetales orientales y para los productores de café. Las condiciones para productores de mora, vegetales tradicionales, ajonjolí y marañón; son condiciones de bajo nivel, reflejado en la productividad y en la rentabilidad del cultivo.

Se verificó y se logró recabar información muy importante sobre la metodología que aplican los productores en cuanto a: Manejos Generales de sus Empresas, sus Accesos al Financiamiento, Equipos y Maquinarias con que cuentan, Selección de Cultivos, sus Técnicas de Producción, Cumplimiento de Requisitos para exportaciones, Post Cosecha, Almacenamiento, Empaques de Productos, Comercialización de Productos, Envío de Productos o Acarreo de Productos Empacados y Qué están haciendo en el tema de Inteligencia Comercial.

La **Sección 3**, presenta un cuadro donde se valora el trabajo de los exportadores entrevistados en relación al desarrollo del agronegocios en Honduras.

La **Sección 4**, presenta un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de los agronegocios en Honduras y la **Sección 5**, un FODA de la Unidad de Agronegocios de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), preparado con la participación de la contraparte de la SAG.

A través de estos análisis FODA, se han logrado condensar los principales problemas identificados en los Agronegocios del país y se realizaron las gestiones pertinentes en COMRURAL, PRONEGOCIOS, ACCESO y EMPRENDESUR para involucrarlos en el fomento de los agronegocios, a fin de realizar

actividades en conjunto de forma continua, buscando así consolidar alianzas y cooperación mutua entre dichas instituciones y JICA.

Conclusiones y Recomendaciones

Algunos problemas encontrados, conclusiones y recomendaciones, se resumen por tema en las **Secciones 6 y 7**, destacándose la necesidad de una eficiente, eficaz y efectiva coordinación en los programas y proyectos de la SAG para mejorar la capacidad de ejecución y la sostenibilidad de dichos programas y proyectos.

Durante la investigación, se realizó un desglose de los principales problemas existentes en el desarrollo de los Agronegocios en cada una de las empresas de los productores visitadas en el campo y se detallaron las recomendaciones a considerar para generar resultados diferentes.

Después de los contactos iniciales establecidos por COFINSA con la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), el Instituto Interamericano de Cooperación para La Agricultura (IICA), SOGIMEX S.A, TechnoServe y FINTRAC a través del proyecto RED MCA se hace necesario profundizar en el tema de Inteligencia Comercial y Sistemas de Información.

Tercer Borrador del Proyecto siguiendo el Perfil y la Preparación para el Inicio del mismo.

En la **Sección 8**, se presenta un tercer borrador del Proyecto de Reducción de Pobreza en Zonas Rurales a través del Fomento de Agronegocios, para realizar un simulacro de la implementación del mismo.

A través del desarrollo rural, JICA ha implementado proyectos que promueven el desarrollo humano en las zonas donde más se necesita. A través de expertos japoneses, JICA ha asistido con el fortalecimiento de las capacidades locales, a fin de que estas sean verdaderos actores del desarrollo de sus propias comunidades.

JICA ha colaborado para promover el desarrollo rural y la educación técnica y vocacional con la SAG, Ministerio de Educación y con el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) a través de acompañamiento de voluntarios japoneses, especializados en educación técnica y vocacional.

Antecedentes del Proyecto

A pesar de la migración del campo a la ciudad, Honduras sigue siendo un país rural y la mayor pobreza todavía se encuentra en las áreas rurales. Más de un 65% de hogares rurales, todavía no disponen de suficientes ingresos para satisfacer sus necesidades básicas y un 40% viven en la extrema pobreza.

Para lograr resultados en la reducción de la pobreza rural, hay que complementar el marco de políticas macroeconómicas con las estrategias del Plan de Nación y Visión de País, con cambios estructurales en el desarrollo humano sostenible y en la calidad de vida de la población rural.

“Se debe enseñar a pescar en vez de dar los pescados” así se ha venido expresando en todo el mundo sobre el desarrollo de comunidades rurales y los organismos internacionales también siguen esta filosofía como principio básico de la cooperación internacional, sin escapar la ayuda del Japón.

Por varias décadas de apoyo continuo se ha notado que los campesinos han logrado mejorar sus productividades y de producciones agrícolas. Sin embargo, a pesar de tantos esfuerzos que se les ha dado, inyectándoles de grandes cantidad de dinero y recursos humanos hasta ahora no se ha logrado una importante mejora de vida de los campesinos y la pobreza rural sigue aumentando.

¿Qué es lo que está fallando? Es poner tantos énfasis “Cómo pescar” se descuido de enseñar “Cómo debe vender los pescados o cómo se debe preparar los pescados”.

Este concepto ya no es algo nuevo, puesto que algunos donantes han cambiado su estrategia de apoyo hacia “Como Vender los Pescados” y están logrando sus objetivos exitosamente por medio de los agronegocios.

Abrir las Brechas y Qué Hacer

El término agronegocios, incluye los distintos eslabones que componen la cadena productiva de cada producto agrícola o ganadero. Es decir, involucra desde la provisión de insumos y servicios, la producción primaria, el manejo postcosecha y la industrialización de los productos agropecuarios, hasta los mercados finales y su conexión con los canales de comercialización y distribución existentes.

Existen diferentes ángulos desde los cuales se puede analizar el sector agronegocios para abrir las brechas y reducir la pobreza mejorando el medio ambiente, aumentando los ingresos y los empleos rurales. En ese contexto, este análisis está enfocado al fortalecimiento de las bases estructurales necesarias para el desarrollo sostenible de los fragmentos productivos y sectores económicos que estimulan a su vez, con inteligencia comercial a otras actividades relacionadas.

La estrategia de cadenas productivas bien articuladas y orientadas al mercado y a la competitividad global, requiere contar con márgenes atractivos de utilidad para cada eslabón de la cadena. Para ello, a través de este proyecto de agronegocios de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), promoverá el surgimiento y adhesión de proveedores y clientes de agroindustrias relacionadas como lo son el sector manufactura y turismo rural. Las visitas de campo realizadas a productores de vegetales orientales y convencionales, mora, café, marañón, Okra, cacao, ajonjolí, cajas rurales, Asociaciones, Cooperativas y la información secundaria recopilada, ha permitido un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de los agronegocios y un perfil de las instituciones involucradas en el sector.

Conforme los Términos de Referencia, los cuatro (4) informes técnicos mensuales presentados en octubre, noviembre y diciembre de 2011, y en enero de 2012 por Consultores Financieros Internacionales, S.A. (COFINSA) a JICA, han verificado la metodología aplicada por los proveedores de servicios, involucrar a los Proyectos de 2KR, que se están desarrollando; involucrar a los Proyectos de COMRURAL, PRONEGOCIOS, EMPRENDESUR, ACCESO, PROMECOM, etc., catalogando los problemas existentes para el desarrollo de agronegocios como medio de reducir la pobreza y mejorar el medio ambiente.

Posiblemente la manera más efectiva de reducir la pobreza rural sería invertir en industrias grandes en la zona para que se resuelvan muchos de los problemas de los pobladores, pagando los salarios adecuados; pero en realidad eso no se puede esperar a corto plazo, sin tener infraestructura eficiente ni otros ambientes favorables a las inversiones.

En ese contexto, el Proyecto de Reducción de Pobreza en zonas Rurales a través del Fomento de Agronegocios, abre las brechas para el desarrollo de los mercados de servicios empresariales y de financiamiento de agronegocios, apoyar la innovación y difusión tecnológica, fortalecer las cadenas productivas y crear una red de inteligencia comercial para fomentar los agronegocios.

Para lograr éxito en agronegocios es importante analizar los siguientes puntos que son adecuadamente encaminados en forma conjunta, por lo que se pueda decir que falta mucho por hacer para desarrollar los agros negocios.

1. Inteligencia comercial internacional
2. Estructura de exportaciones muy estable y confiable
3. Alta calidad gerencial de empresas

4. Adecuado sistema financiero para iniciar y financiar agronegocios.
5. Apoyo organizativo para mejorar el nivel del capital social

Implementación del Proyecto

Para lograr crecimiento económico con equidad y contribuir a la reducción de la pobreza en la población rural, el proyecto elaborado por COFINSA dentro de una consultoría participativa con JICA y la SAG, se fundamenta en el Plan de Inversión del País para el Sector Agroalimentario (PIPSA) 2011-2014 y los cinco programas estratégicos implementados por la SAG en las siguientes áreas:

1. Competitividad y crecimiento del sector agrícola
2. Expansión del acceso a mercados
3. Apoyo intersectorial (infraestructura y servicios)
4. Entorno facilitador para los agronegocios y
5. Áreas multi-sectoriales/transversales (seguridad alimentaria, género, juventud y generación de empleo)

La implementación del proyecto de agronegocios, con el apoyo de JICA y otras instituciones bilaterales y multilaterales, permitirá a la SAG facilitar el acceso a servicios de desarrollo y las capacidades de negociación a productores de pequeña y mediana escala y fomentar su inserción sostenible en los mercados nacionales e internacionales. Para ello, es importante contar con una red de inteligencia comercial internacional de productos agrícolas y que las informaciones sean distribuidas constante y periódicamente a los proveedores de servicios, productores y exportadores para que puedan utilizarlos oportunamente.

Investigaciones sobre Inteligencia Comercial

Las investigaciones sobre el tema de inteligencia comercial, realizadas en el Instituto de Educación Continua (IDEC) de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, España y en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, demuestran la necesidad para desarrollar un sistema de inteligencia comercial integrado al Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras (SIMPAH), la Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA) en Washington DC. y el Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI).

Este Centro, es una Agencia del Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda para generar herramientas y brindar asesoría a países en vías de desarrollo para que puedan exportar hacia la Unión Europea, enfocándose por supuesto en pequeñas y medianas empresas. A nivel de Centroamérica, considerando que el sector agrícola, es el más importante en la región en términos de su contribución al PIB y al empleo de la población económicamente activa, por su gran potencial de exportación hacia la Unión Europea, el CBI está actualmente preparando la primera fase de un programa centroamericano de exportaciones agrícolas hacia Europa. El objetivo principal del Programa, es aumentar el volumen de exportaciones en 100 empresas exportadoras de agro-alimentos hacia los mercados europeos.

El análisis de cadenas de valor, es el primer paso en este nuevo programa y dará la dirección del mismo. Exportadores de agroalimentos de Guatemala y Nicaragua, están ya participando y para Costa Rica, El Salvador y Honduras, la fase de aplicación se abrirá después que se realice el análisis de cadenas y los resultados del Informe de la Misión del CBI.

En el marco de RD-CAFTA y los acuerdos con la Unión Europea, las exportaciones de Honduras de café, frutas, vegetales y sus derivados tienen acceso al mercado de Estados Unidos de América y los principales países de la Unión Europea. Hay que crear un entorno facilitador para los agronegocios, expandiendo el acceso a mercados, la competitividad y el crecimiento del sector agropecuario con inteligencia comercial.

Sistema Financiero y Fortalecimiento del Capital Social

La poca disponibilidad de adecuados instrumentos financieros a las necesidades de los agronegocios, llevan a que las empresas agroindustriales dependan de sus propios recursos y del financiamiento de proveedores. Para que exista un adecuado sistema financiero para el financiamiento de agronegocios, se requiere una mejor coordinación de los proyectos en ejecución, promover y consolidar las cajas rurales de crédito y un mayor acceso a mercados con una política monetaria, crediticia y cambiaria orientada al desarrollo de agronegocios.

Para el fortalecimiento del capital social, los servicios de desarrollo empresarial incluyen rubros tales como capacitación, diseño, mercadeo, desarrollo de redes de inteligencia comercial, servicios tecnológicos, investigación de mercado, diseño de páginas webs, etc. La globalización está revolucionando los sistemas de producción y la responsabilidad social empresarial demanda colaboración y especialización para organizar grupos de agronegocios en zonas rurales. A través del fortalecimiento de clusters, cadenas productivas y redes de empresas, es posible aprovechar las fortalezas y oportunidades para reducir las debilidades y amenazas en los agronegocios.

Objetivo del Proyecto

El objetivo superior del Proyecto Reducción de Pobreza en Zonas Rural a través del Fomento de Agronegocios, es lograr que la mayor parte de los pobladores de la zona rural, salgan de la línea de pobreza, obteniendo empleos por la creación de agronegocios muy estables, independientes que mantendrán actividades rentables y sostenibles. Para lograrlo se mejorará las capacidades de ejecuciones y se prestará servicios por parte de los proveedores de servicios, a fin de que los mismos empresarios puedan ser más estables en el manejo de administraciones de negocios.

Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades empresariales en administración y oportunidades de negocios
- Lograr una mayor coordinación por parte de la SAG de los proyectos en ejecución y un mayor acceso al financiamiento de agronegocios.
- Desarrollar un sistema de inteligencia comercial integrado al SIMPAH, a la Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA) y al Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo (CBI).
- Apoyo organizativo para mejorar el nivel de capital social en los agronegocios
- Promover la cooperación técnica y financiera en servicios y programas de agronegocios
- Prever, organizar, controlar y dirigir una alta calidad gerencial de empresas en agronegocios
- Promover un adecuado sistema financiero para iniciar y financiar agronegocios de pequeños y medianos productores
- Promover la competitividad rural y diseñar una política de reconversión productiva.
- Desarrollar servicios de inteligencia comercial y sistemas de información de mercados
- Generar conocimiento e información de mercados

Resultados Esperados

- a. Las personas que se dedican a agronegocios oportunamente y adecuadamente empezarán a utilizar las informaciones del comercio internacional para el fortalecimiento de la Red de Inteligencias Comerciales Internacionales.
- b. Se establece el mecanismo más confiable de apoyo a exportaciones de productos agrícolas.

- c. Se establece la adecuada habilidad de manejo empresarial.
- d. Se utiliza adecuadamente el sistema de financiamiento.
- e. Se fortalece capital social de los involucrados mejorando la red de organización.

Componentes del Proyecto

1. Administración Empresarial y Fortalecimiento Organizacional

Proveer un Experto en Administración Empresarial, Producción y Fortalecimiento Organizacional para el acompañamiento a la Unidad de Agronegocios de la SAG en el fortalecimiento a prestadores de servicios y productores organizados por medio de la capacitación y asistencia técnica.

2. Inteligencia Comercial y Sistemas de Información

Proveer Experto en Inteligencia Comercial y Sistemas de Información para dar asistencia técnica al SIMPAH en la Unidad de Agronegocios de la SAG y asesoría para la creación del sistema de inteligencia comercial, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y otras organizaciones públicas y privadas.

3. Fortalecimiento Institucional e Instrumentos de Coordinación

Proveer consultores y expertos de corto plazo en Sistemas de Información, Financiamiento, Administración, Tecnología de Producción, Seguimiento y Control de Calidad.

Anexos

Como anexos al informe final, en la **Sección 9** se presentan las visitas a productores, exportadores y ONG's, un resumen institucional de programas de agronegocios en Honduras, un análisis del Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras SIMPAH y las visitas de campo a Comayagua y San Lorenzo, efectuadas del 30 de enero al 2 de febrero de 2012.

Asimismo, para promover un oportuno y sistemático intercambio de información de mercados y sostener reuniones de trabajo para la creación de la Red de Inteligencia Comercial de Agronegocios en Honduras, se realizó un viaje a Washington DC y Miami. Como **anexos 9.5 y 9.6**, se presentan los Informes de Viaje a Washington del Presidente de COFINSA, Dr. Mario Rietti y a Miami del Consultor Técnico, Ingeniero Roberto Banegas, respectivamente.

Finalmente, se agrega como **anexo No. 9.7**, el informe de la reunión realizada con FINTRAC, el 27 de febrero de 2012, para analizar la experiencia exitosa de FINTRAC a través del Proyecto EDA – MCA y los factores claves para el éxito (Key Factors for Success).

Agradecimientos

Agradecemos la valiosa cooperación que hemos recibido en el desarrollo de la consultoría de funcionarios de JICA, la SAG, FUNDER, FHIA-FIDE, empresas prestadores de servicios, productores, exportadores, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), la Organización de Mercados de las Américas (OIMA), el SIMPAH y otras instituciones bilaterales y multilaterales como USAID, la Cooperación Española, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.