

# María Auxiliadora Ríos

Egresada del Programa EMPRO Honduras

"Soy una mujer que cree firmemente en el poder del cambio y la resiliencia. No hay desafío que no se pueda superar con estudio, determinación y trabajo en equipo".

---

# Tabla de contenido

## 01 Antecedentes

El Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School diseñó y lideró la primera edición del Women's Business Growth Initiative.....Pag. 01

## 02 Caso de éxito empresarial

María Auxiliadora se define a sí misma como una profesional comprometida, incansable a la hora de aprender para luego poner en práctica los conocimientos que adquiere.  
.....Pag. 02

## 03 Desafíos y oportunidades identificadas mientras cursaba el Programa EMPRO

María Auxiliadora enfrentó problemas logísticos, en particular el referente al acopio de frutas y verduras.....Pag. 05

## 04 Acciones y estrategias implementadas

los cambios introducidos en procesos logísticos, compras, contrataciones y retención de talento humano resultan en una evidente transformación de la empresa.  
.....Pag. 07

## 05 Transformación personal y profesional gracias a EMPRO

Ella se ha inscrito en diversos programas de formación, sobresaliendo en todos, por su trabajo responsable y tenaz.....Pag. 08

## 06 Lecciones Aprendidas

“Considero dos requisitos clave para escalar: adaptabilidad e innovación constante. Gracias a EMPRO, aprendí a gestionar mejor mi tiempo y recursos, y a valorar el impacto del empoderamiento femenino en el crecimiento empresarial” .....Pag. 09



# Antecedentes

El Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School diseñó y lideró la primera edición del Women's Business Growth Initiative, un programa de formación integral cuyo objetivo es abordar los principales desafíos que enfrentan las PyMEs lideradas por mujeres, como la falta de capacidades de gestión, el acceso limitado a financiamiento y mercados, las brechas de conocimientos y redes, y los sesgos que existen hacia estas empresarias. Este programa, ahora conocido como Empresarias Progresando (EMPRO Honduras) contó con el visionario patrocinio de Fundación PriceSmart y de Cargill, obteniendo extraordinarios resultados durante su implementación entre junio 2022 y junio 2023.

Al brindar acceso a conocimientos, habilidades y vínculos con nuevos mercados, EMPRO busca fomentar el crecimiento empresarial y aumentar los niveles de ingresos y empleos. Este fue el caso de 35 empresarias que confirman haber transformado y expandido sus negocios; muchas de ellas ahora también cuentan con acceso a financiamiento.

Después de completar un riguroso programa de capacitación y mentorías online en las que las participantes completaron módulos formativos en áreas clave como modelos de negocios,

operaciones, transformación digital, logística, negociación y gestión del crecimiento, así como formación enfocada a acceder a financiamiento, las empresarias establecieron coaliciones estratégicas con instituciones locales, como cámaras de comercio, instituciones financieras, universidades y organizaciones de apoyo empresarial, quienes aportaron experiencia y recursos adicionales. En el marco del programa se organizaron dos ruedas de negocios, una en Tegucigalpa y otra en San Pedro Sula, donde las participantes presentaron sus planes de negocios y se vincularon con potenciales clientes y socios comerciales, sentando las bases para su crecimiento futuro. INCAE, Fundación Pricesmart y Cargill continúan apoyando a estas empresarias de diversas maneras, en particular, ideando y financiando actividades destinadas a seguir generando valor, conocimientos empresariales específicos y espacios para promover los logros obtenidos gracias a EMPRO Honduras.

En este contexto, CLACDS ha recopilado información del recorrido que realizaron dos sobresalientes empresarias graduadas del programa. Al dar a conocer sus historias de esfuerzo y éxito esperamos inspirar a otras empresarias a avanzar por similar camino de formación y aprendizaje.



02 Caso de éxito empresarial

# Conozca a María Auxiliadora Rios y su negocio





Una amiga empresaria de María Auxiliadora le comentó sobre una nueva oportunidad de fortalecer sus capacidades gerenciales. El programa se llama EMPRO y lo ofrecía CLACDS de INCAE Business School. Luego, durante el evento de premiación del programa Mujeres Adelante de Ficohsa ese año (2022), María Auxiliadora conoció a Gracia, gerente de EMPRO para Honduras y conversaron rápidamente sobre la oferta de capacitación de este innovador programa. Ahora, ellas sonríen cuando recuerdan el acercamiento entre ambas. Gracia le confesó a María Auxiliadora que, habiendo reconocido su nombre del listado de 75 preseleccionadas -INCAE recibió más de 200 aplicaciones-había decidido abordarla para presentarse, lógicamente sin decirle que el comité de selección ya la incluía en el grupo de las 40 finalistas, es decir, ya estaba dentro del programa si ella aceptaba la invitación de ser parte.

María Auxiliadora nos comentó que se sentía muy motivada con esta nueva oportunidad de formación, ya que EMPRO le ofrecía habilidades gerenciales distintas, en particular las relacionadas con acceder a nuevos mercados y por supuesto, la red de contactos, tanto con las participantes EMPRO y también con los profesores de INCAE y representantes de las empresas patrocinadoras.

La empresa Terra Verde nace en el año 2015 y se enfoca en producir cuatro categorías de productos: a) pulpa de frutas congeladas - producto nuevo, gracias a conocimientos adquiridos durante EMPRO-, b) tacos congelados hechos con tortillas de maíz y pollo, c) tortillas de maíz simples o mezcladas con vegetales y d) chips de vegetales, incluidos los totopos de zanahoria, un pedido especial de parte de las tiendas de conveniencia Super 7.

Las chips nacieron de su deseo de transformar el “desperdicio” de las tortillas que se quebraban durante el proceso de armado de los tacos de pollo. María Auxiliadora explica que los tacos largos se rompían con facilidad y a veces no quedaban “bonitos” a la vista. “La oportunidad estaba allí e hicimos el test”, cuenta sonriéndose.

Comenzó llevando el control sobre la aceptación o no de este nuevo producto. Las vendedoras o impulsadoras regalaban las chips mientras colocaban los tacos en los congeladores de los diferentes supermercados. También regalaban el producto durante las ferias empresariales. La aceptación fue total y por ello María Auxiliadora decidió incluirlo como un producto adicional a su oferta.

**Diariamente, Terra Verde elabora 100 libras de tortillas, el insumo principal de los productos que comercializa.**

María Auxiliadora se define a sí misma como una profesional comprometida, incansable a la hora de aprender para luego poner en práctica los conocimientos que adquiere. Es una apasionada por la sostenibilidad y el empoderamiento de las mujeres. Sonríe picarezcamente cuando confirma que sus únicos colaboradores del sexo masculino son el supervisor de tienda y la persona que la apoya para recoger y deshacerse de la basura.



Y continúa: “Del total de 12 empleados con los que opero actualmente, 10 son mujeres. Cuenta con 6 impulsadoras de tiendas repartidas en varias ciudades: 2 en San Pedro Sula, 2 en Tegucigalpa, 1 en Choluteca y 1 en Roatán, un supervisor de tiendas que también coordina el trabajo de las impulsadoras, entre otras tareas, una contadora, y colaboradores que son subcontratados, máximo dos, a cargo de llevar el producto en camiones hacia los centros de distribución. Se siente muy orgullosa de crear oportunidades de empleos en general, pero en particular para otras mujeres.



El supervisor de tiendas realiza hoy por hoy tareas que María Auxiliadora no lograba delegar: gestionar órdenes de compra, entregar producto en tiendas, contratar y supervisar a las impulsadoras, entre los principales. “Delegar era necesario”, indica María Auxiliadora y ella lo sabía, pero solo logró hacerlo al graduarse de EMPRO.

Actualmente, Terra Verde tiene 12 clientes corporativos, entre ellos dos de las cadenas de supermercados más grandes de Honduras: Walmart y Supermercados la Colonia, que operan a nivel nacional. Otros canales de distribución incluyen a Delikatessen, Yip y Diprova, que son supermercados independientes.

A nivel nacional, está presente en establecimientos de conveniencia como Super 7 y las tiendas Pronto, entre otras. Los productos Terra Verde se encuentran principalmente en tres ciudades: Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca, en esta última ciudad también en las tiendas PikHN y Comisariato de La Chorotega. En Roatán, Islas de la Bahía opera en Supermercado Paiz.

María Auxiliadora se enorgullece al mencionar que sus proveedores son pequeños agricultores de verduras y frutas (cebolla, zanahora, remolacha, piña, fresa, maracuyá, entre otras), provenientes de Lepaterique, La Mesa, Intibucá, Comayagua, entre otros, a quienes les compra semanalmente, a través de una persona que acopia primero todos los productos antes de entregarlos a la empresa. Ella podría perfectamente comprar estos mismos insumos en un supermercado, sin embargo, desea seguir apoyando a estos pequeños productores.

Gracias a EMPRO, Terra Verde ha desarrollado un plan de negocios sólido y estratégico, proceso en el que logró identificar y cerrar las brechas logísticas y de organización existentes, tomando decisiones clave para mejorar, en particular la eficiencia operativa. “El módulo denominando “Al Banco” fue particularmente valioso, ya que me proporcionó los conocimientos necesarios para negociar con los bancos de manera más efectiva”, nos indicó.

**Como resultado del proceso de aprendizaje, la operación de Terra Verde ha mejorado de manera integral, evidenciando un crecimiento ordenado y eficaz en las ventas. Además, María Auxiliadora ahora considera variables que antes excluía en su proceso de toma de decisiones, lo que ha llevado a una gestión más acertada y a una mayor optimización de los recursos.**







### ¿MÁS ALLÁ DE TERRA VERDE? EL LADO PERSONAL DE MARÍA AUXILIADORA

Le preguntamos qué hace en su tiempo libre, y nos habló de su pasión por la lectura de libros de desarrollo personal y liderazgo. También disfruta leyendo y escribiendo poesía, con una especial admiración por Benedetti, García Márquez y Pablo Neruda. María Auxiliadora tiene un gran amor por la música clásica y contemporánea y disfruta tocando la guitarra. Además, realiza actividades de voluntariado con diversas organizaciones y causas sociales donde imparte capacitaciones sobre empoderamiento femenino e igualdad de género, promoviendo que hombres y mujeres, juntos y en armonía logren iguales oportunidades.

María Auxiliadora también es madre de tres hijos, Manlio Ernesto de Jesús se desarrolla como Cineasta, María Isabel Del Rosario es ingeniera en Mecatrónica y María Auxiliadora del Rosario estudió Administración Industrial e Inteligencia de Negocios. Admite que cada uno de ellos es fuente constante de inspiración y motivación.



## Desafíos y oportunidades Identificadas mientras cursaba el Programa EMPRO



### ✓ 200% DE INCREMENTO EN VENTAS

Mientras cursaba EMPRO María Auxiliadora enfrentó problemas logísticos, en particular el referente al acopio de frutas y verduras. Como indicó antes, los proveedores son múltiples y provienen de varios lugares del país. Ella acordó acopiar, a través de una agricultora única, todos estos insumos, de forma tal que esta persona fuese responsable de llevarlos semanalmente a Terra Verde, obviando así las ineficiencias de las compras dispersas. Previo a tomar esta decisión, enfrentaba algunos problemas para cumplir con compromisos de producción.

Aunque afirma que nunca le han cancelado un pedido, confiesa que tuvo retrasos de entrega del producto final en dos ocasiones.

**Como resultado del proceso de aprendizaje, la operación de Terra Verde ha mejorado de manera integral, evidenciando un crecimiento ordenado y eficaz en las ventas. Además, María Auxiliadora ahora considera variables que antes excluía en su proceso de toma de decisiones, lo que ha llevado a una gestión más acertada y a una mayor optimización de los recursos.**

La gestión de órdenes de compra fue otro desafío significativo. En ocasiones, su principal canal de venta se quedaba sin producto en las góndolas, incluso contando con un sistema tecnológico que lleva la cuenta del inventario en consignación.

Tuvo que implementar un seguimiento más riguroso y realizar ajustes en la coordinación con sus proveedores para asegurar una disponibilidad constante de productos. También invirtió en equipo y contrataciones que le permitieron incrementar la producción y cumplir con la demanda generada.

Por otro lado, en cuanto a su producto estrella se refiere, el mentor asignado para guiarla y acompañarla en la elaboración de su plan de inversión y de negocio le sugirió considerar un cambio en el empaque de las "chips". Este cambio implicó una inversión considerable de tiempo y dinero, además de una coordinación estrecha con sus proveedores. "Me parece increíble que este cambio ahora represente 200% de incremento en las ventas de este producto, al punto de interesar a uno de mis principales canales de distribución para llevarlo a los anaqueles de sus tiendas en El Salvador", nos comentó emotivamente.





Sobre oportunidades aprovechadas, se emociona y nos comparte las principales:

1. **Introducción de nuevos productos.** Nos explica que está constantemente pensando en qué otro producto lanzar al mercado, basada en las tendencias que ahora estudia minuciosamente. Al inicio de EMPRO contaba con 10 productos, en la actualidad son 25 un incremento del 250%, todos colocados ya en el mercado.
2. **Consolidación de su relación con clientes, existentes e interés de nuevos.** Nos confirma que la clave está en comprender los cambiantes gustos y exigencias de los consumidores, por ejemplo todo lo relacionado con ingredientes con beneficios para la salud o cualquier mejora en la calidad y la presentación de productos.
3. **Reforzamiento de relación con proveedores.** Por el tipo de proveedores que tiene- en su gran mayoría pequeños agricultores- las rapidez de las transacciones está basada en confianza mutua, y ella siente que lo ha logrado.
4. **Acceso a financiamiento:** aprendió a negociar con la banca para obtener préstamos adecuados para cada etapa de expansión.



## Acciones y estrategias implementadas

Sobre acciones estratégicas e innovaciones que implementó gracias a los conocimientos adquiridos de EMPRO, sobresalen:

1. **Gestión empresarial:** los cambios introducidos en procesos logísticos, compras, contrataciones y retención de talento humano resultan en una evidente transformación de la empresa, pero también de ella como empresaria, ahora más segura y enfocada en las tareas que lidera, más estratégica que operativa.
2. **Sostenibilidad:** actualmente María Auxiliadora cuenta con una sólida estrategia de crecimiento a largo plazo, con planes de expansión definidos. Su capacidad de explorar nuevos mercados y diversificar productos es palpable. Muy estudiosa y atenta a las tendencias de mercado, está por incluir un nuevo ingrediente en uno de sus productos estrella. No nos quiso adelantar más, pero se trata de un ingrediente con atributos que benefician la salud. Esto lo ha considerado, para atender gustos y preferencias de sus clientes finales con quienes se siente cercana, a través de retroalimentaciones que recibe de las encuestas de satisfacción que realiza. Al momento de redactar este artículo, el producto secreto + el nuevo ingrediente estaba en proceso de obtener su registro sanitario.
3. **Expansión de mercado:** como se menciona anteriormente la ampliación de la línea de productos aunado a la implementación de una nueva estrategia de marketing resultó en un importante posicionamiento de los productos de Terra Verde en el mercado nacional y próximamente regional.

“La formación adquirida en EMPRO me permitió identificar numerosas oportunidades de mercado y mejorar la eficiencia operativa”.





## Transformación personal y profesional gracias a EMPRO

“Soy una mujer que cree firmemente en el poder del cambio y la resiliencia. No hay desafío que no se pueda superar con estudio, determinación y trabajo en equipo.”

La historia de María Auxiliadora inspira y motiva a emprendedores, hombres y mujeres, por su determinación en continuar creciendo profesional y personalmente. Ella se ha inscrito en diversos programas de formación, sobresaliendo en todos, por su trabajo responsable y tenaz. Entre los programas de formación en los que ha participado destacan: WEAmérica, Alterna -Unilever, Programa Terra te Impulsa, y por supuesto, EMPRO.



Son muchos los reconocimientos que María Auxiliadora ostenta:

- **2019:** La reconocida revista FORBES la incluye como una de las 30 promesas de los negocios en la región. En el 2020 fue invitada al Programa Mujeres Poderosas de la Región para hablar de su empresa y su proyección social en apoyo a la mujer.
- **2022:** Fundación Terra la premia por innovar productos alimenticios y por el impacto social que tiene su empresa.
- **2022:** COHEP la reconoce entre los “Embajadores de la libre empresa.”
- **2023:** Ficohsa la nombra “Emprendedora sin fronteras”, en el marco de su programa Mujeres Adelante.
- **2023:** Nuevamente FORBES la considera una de las 100 mujeres empresarias de la región con mayor potencial de crecimiento.

Previo al tiempo de pandemia de Covid, María Auxiliadora fue seleccionada para participar en los programas de UNILEVER y Alterna, lo que resultó en un giro importante de su empresa llevándola a interesarse por el bienestar de sus colaboradores y proveedores. A raíz de este nuevo enfoque de trabajo, representantes de Catalyzer, un programa xxxx le otorgó capital semilla para la compra de equipo, con el que ha logrado tecnificar su línea de producción.





06

# Lecciones Aprendidas







“Considero dos requisitos clave para escalar: adaptabilidad e innovación constante. Gracias a EMPRO, aprendí a gestionar mejor mi tiempo y recursos, y a valorar el impacto del empoderamiento femenino en el crecimiento empresarial. También aprendí que la inclusión e igualdad son parte importante del desarrollo económico y que todos debemos contribuir con ello”.

Incita a las empresarias en Honduras a invertir en su formación continua y aprovechar la diversa gama de programas que se ofrecen en el país. La clave está en ser resilientes, buscar siempre innovar y apoyarse en redes de contactos y demás recursos de formación que se complementan entre sí. “Si queremos hacer la diferencia debemos hacerlo con el conocimiento necesario”.

**“Con esfuerzo y dedicación es posible alcanzar las metas propuesta”, Todo de la mano de Dios todo es más fácil.**





## Principales logros alcanzados gracias a EMPRO

### Terra Verde en cifras

- Incremento porcentual en ventas: 200% en las chips de maíz, el producto estrella.
- Incremento porcentual en ingresos: 400%
- Incremento de 250% en número de productos, de 10 a 25.
- Capacidad de acceder a financiamiento para expandir su negocio: 200%
- Ampliación en canales de venta: 500% o 150%
- Incremento en número de colaboradores: 40%



»»» Programa  
de Desarrollo

# EMPRO

Empresarias Progresando  
HONDURAS



**Visita nuestro website**  
Para mayor información sobre  
el Programa EMPRO

[WWW.XXXXXXXXXX.COM](http://WWW.XXXXXXXXXX.COM)