

# Regoverning Markets

Small-scale producers in modern agrifood markets

## Innovative Practice

Honduras

**Innovaciones Organizacionales de Pequeños Productores de Vegetales para Participar en Canales de Comercialización Dinámicos en Honduras**

Iván Rodríguez

AgroPyme

# Honduras

## Innovaciones Organizacionales de Pequeños Productores de Vegetales para Participar en Canales de Comercialización Dinámicos en Honduras

**Iván Rodríguez**

AgroPyme, Honduras

**2006**

## **Regobernando Mercados**

Regobernando Mercados es un programa de colaboración de múltiples socios que analiza la creciente concentración en los sectores de procesamiento y de venta al detalle de los sistemas agroalimentarios nacionales y regionales y sus impactos sobre los medios de vida y comunidades rurales de los países de ingresos medios y bajos. El objetivo del programa es dar consejo y guía estratégicos al sector público, actores en la cadena agroalimentaria, organizaciones de la sociedad civil y agencias de desarrollo, sobre enfoques que puedan anticipar y manejar los impactos de los cambios dinámicos sobre los mercados locales y regionales.

## **Serie de Práctica Innovativa**

Práctica Innovativa es una serie de casos de estudio de países del programa Regobernando Mercados que provee ejemplos de innovaciones específicas para conectar a los pequeños productores con mercados dinámicos en el nivel local o regional. Los estudios se basan en importantes actividades de trabajo de campo y se enfocan en cuatro fuerzas motoras de innovación: principios de política pública, modelos de negocios privados, estrategias de acción colectiva de pequeños agricultores y estrategias y métodos de intervención de agencias de desarrollo. Los estudios destacan lecciones de políticas y métodos de trabajo para guiar a los actores públicos y privados.

Los casos de estudio fueron coordinados por:

Julio Berdegúe, RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Chile (contacto: [jberdegue@rimisp.org](mailto:jberdegue@rimisp.org))

Lucian Peppelenbos, Instituto Real Tropical (KIT), Holanda (contacto: [l.peppelenbos@kit.nl](mailto:l.peppelenbos@kit.nl))

Estelle Biénabe, Centro de Cooperación Internacional e Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), Francia (contacto: [estelle.bienabe@cirad.fr](mailto:estelle.bienabe@cirad.fr))

## **Otras series publicadas por el programa Regobernando Mercados**

### **Estudios en el sector agroalimentario**

Estos estudios miran a sectores agroalimentarios específicos dentro de un país o región. Se realizaron estudios de investigación en China, India, Indonesia, México, Sud-África, Turquía, Polonia y Zambia cubriendo los sectores hortícola, lácteo y de carnes. Los estudios sectoriales describen la reestructuración de mercado que se observa a lo largo de las cadenas, y los determinantes de dicho reestructuramiento.

### **Estudios agroalimentarios específicos**

Estos estudios empíricos hacen un seguimiento a los estudios de sectores agroalimentarios, explorando los impactos de la reestructuración agroalimentaria sobre los agricultores. Los estudios exploran, usando técnicas de encuestas cuantitativas, los impactos sobre las opciones de comercialización de los agricultores, y sus implicaciones sobre el desarrollo rural.

### **Políticas Innovativas**

Estos son estudios breves que abordan innovaciones de política específicas en los sectores público o privado que mejoran las condiciones de acceso para los pequeños productores a mercados dinámicos en los niveles nacional, regional y global.

### **Estudios de países**

Los estudios proveen un resumen de los cambios de mercado que están ocurriendo a nivel nacional en cadenas de commodities agroalimentarias de alto valor.

Más información y publicaciones del programa Regobernando Mercados están disponibles en: [www.regoverningmarkets.org](http://www.regoverningmarkets.org).

**Autor**

Iván Rodríguez  
AgroPyme  
Tegucigalpa, Honduras  
Contacto: swisscontact\_ivan@cablecolor.hn

**Reconocimientos**

Los fondos para este trabajo fueron provistos por:  
Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID)  
Centro Internacional para Investigaciones sobre el Desarrollo (IDRC), Ottawa, Canadá  
ICCO, Holanda  
Cordaid, Holanda  
Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA)  
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Las opiniones expresadas en este documento no representan necesariamente aquellas de estas agencias.

**Citación:** Rodríguez, I (2007). *Innovaciones Organizacionales de Pequeños Productores de Vegetales para Participar en Canales de Comercialización Dinámicos en Honduras*, Series Práctica Innovativa de Regobernando Mercados, IIED, Londres.

**Permisos:** El material de este reporte puede reproducirse para fines no comerciales provisto que se otorgue el crédito total a los autores del programa Regobernando Mercados.

**Publicado por:**

Grupo Mercados Sostenibles  
Instituto Internacional para el Medio Ambiente y Desarrollo (IIED)  
3 Endsleigh Street  
Londres WC1H 0DD  
www.iied.org  
Tel: +44(0)20 7388 2117, correo electrónico: sustainablemarkets@iied.org

**Diseño de la cubierta:** smith+bell

# Tabla de Contenidos

<b>1 Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Análisis del contexto .....</b>	<b>4</b>
2.1 La Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) .....	5
2.2 Política de estado para el sector agroalimentario y el medio rural de Honduras .....	6
2.3 Política de Fomento de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa .....	6
2.4 Reglamento para la inspección e inocuidad de frutas, vegetales frescos y procesados .....	7
2.5 Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Republica Dominicana y los Estados Unidos .....	7
2.6 Estructura de la cadena de abastecimiento de vegetales y frutas en Honduras .....	9
<b>3 Caracterización del canal de supermercados.....</b>	<b>12</b>
3.1 Historia y evolución .....	12
3.2 Volumen .....	14
3.3 Identificación de mecanismos de coordinación y gobernanza .....	16
3.4 Variedad .....	17
3.5 Precios .....	18
3.6 Compradores (segmento de mercado atendido) .....	18
3.7 Estándares de calidad, sanidad e inocuidad .....	19
3.8 Barreras de entrada .....	21
3.9 Políticas públicas y comerciales .....	22
3.10 Eslabones vinculados hacia atrás y hacia delante .....	22
3.11 Costos y beneficios de los principales actores .....	23
<b>4 Canal de comercialización de las ferias agropecuarias .....</b>	<b>26</b>
4.1 Historia y Evolución .....	26
4.2 Identificación de mecanismos de coordinación y gobernanza .....	27
4.3 Estándares de calidad, sanidad e inocuidad .....	27
4.4 Volumen .....	28
4.5 Variedad .....	29
4.6 Precios .....	29
4.7 Compradores .....	29
4.8 Barreras de entrada o causantes de exclusión .....	30
4.9 Políticas públicas y comerciales .....	30
4.10 Eslabones vinculados hacia atrás y hacia delante .....	31
4.11 Costos y beneficios de los principales actores .....	31
<b>5 Tipologías de pequeños productores según vínculos con el mercado .....</b>	<b>32</b>

# 1 Resumen Ejecutivo

Según sus vínculos preponderantes con el mercado y el nivel de organización, en Honduras se encuentran tres tipologías de pequeños productores de vegetales: Tipo I, pequeños productores sin organización y sin comprador exclusivo, Tipo II, pequeños productores organizados que comercializan a través de empresas asociativas, y Tipo III, pequeños productores dedicados a abastecer a un suplidor especializado, supermercado o feria.

Este estudio enfatiza en las innovaciones o adaptaciones que los pequeños productores tipo III han implementado para permanecer en el mercado de vegetales frescos en Honduras, adecuando su oferta a los cambios en la demanda liderados principalmente por los supermercados. Este canal detallista ha crecido rápidamente en los últimos cinco años, debido principalmente a la participación de empresas extranjeras con experiencia global en el negocio, provocando cambios en los sistemas de abastecimiento de frutas y vegetales, al nivel de logística, volúmenes y estándares de calidad.

La principal modificación en este sentido consistió en pasar de compras individuales por punto de venta a un sistema de compra consolidado. Este sistema es operado en el país en tres modalidades: (i) suplidores especializados que operan como empresas independientes sin exclusividad para una cadena de supermercados como Ebenezer de San Pedro Sula desde 1999 (ii) suplidores especializados exclusivos vinculados al mismo grupo al cual pertenecen las cadenas de supermercados, como Hortifruti<sup>1</sup>, a partir del 2001 y (iii) Centros de distribución que pertenecen a la cadena de supermercados, como La Colonia, que inició operaciones en marzo del 2002.

Este cambio, implica que los pequeños productores que abastecían de manera directa al supermercado pasen de entregar poco volumen por cada tienda y sin criterios de calidad específicos, a volúmenes mayores, entregados en un solo punto, con estándares de calidad definidos y cada vez más estrictos.

Varios suplidores especializados, a excepción de Hortifruti, implementan prácticas comerciales que afectan fuertemente a los pequeños productores limitando su inserción en este mercado dinámico: (i) retenciones de pagos, (ii) devoluciones sin mecanismos de verificación al momento de la liquidación, y (iii) descuentos por

---

<sup>1</sup> Empresa fundada en Costa Rica en 1972, abrió operaciones en Honduras como suplidor especializado en el 2001, se dedica a la comercialización de vegetales, frutas, granos y food service, Hortifruti es una de siete empresas que conforman la Corporación de Compañías Agropecuarias (CCA) que a su vez forma parte junto a Corporación de Supermercados Unidos (CSU), la Fragua y Wal-Mart, de Wal-Mart Centroamérica a partir de marzo del 2006.

calidad al momento de la recepción del producto. Estas prácticas hasta ahora no están reguladas.

Hortifruti por su parte es el actor que más ha evolucionado en esta tendencia en términos de coordinación vertical, a tal punto de “desarrollar” proveedores dedicados para abastecer sus demandas. Conocer como los pequeños productores se han adaptado a sus exigencias y los costos y beneficios de esta relación, es el principal enfoque de este estudio.

Aunque muchos productores han establecido relaciones comerciales con la empresa, son relativamente pocos los que se han consolidado como proveedores dedicados. El principal criterio de selección es el cumplimiento de los parámetros acordados. Hortifruti cuenta actualmente con 42 proveedores locales de Vegetales y Frutas, 2 son asociaciones de productores, 26 son medianos o grandes productores y 14 catalogados como pequeños productores. Según Hortifruti, la experiencia de coordinación ha sido mejor con los productores individuales que con las empresas asociativas, debido a procesos de decisión más complejos que reducen negociaciones expeditas.

Para atender la creciente demanda de Hortifruti, el pequeño productor ha implementado su propio sistema de abastecimiento, subcontratando parte de la producción a un “productor socio”. Sin embargo, en algunos casos esto ha afectado negativamente la inocuidad de los productos, pues la capacitación en calidad, sanidad e inocuidad está dirigida únicamente a los proveedores dedicados. En el caso de los productores medianos y grandes este no es un problema. En general se observa que la relación comercial entre Hortifruti y el proveedor dedicado genera un margen financiero positivo, asimismo la relación entre este último y el productor socio.

Además de cumplir con los volúmenes especificados, los proveedores deben implementar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de Manufactura (BPM). La capacitación sobre estos temas ha sido gestionada por Hortifruti mediante alianzas con varios programas financiados por la cooperación internacional.

Los productores son tomadores de precios, volúmenes y estándares, no se observa en ellos un poder de negociación fuerte ni la necesidad de ejercerlo, ya que consideran tres elementos que recompensan los esfuerzos requeridos para satisfacer las demandas de Hortifruti: (i) la certeza de las ventas (ii) el pago pronto y seguro, y (iii) el apoyo técnico y financiero gestionado por Hortifruti a partir de esta relación comercial estrecha.

En todas las entrevistas a los proveedores se observó lealtad y compromiso para cumplir con los pedidos de la empresa, aún en circunstancias que requieren el abastecimiento de un tercero con precios superiores a los recibidos de Hortifruti.

La estrategia de Hortifruti, consiste en potenciar los proveedores actuales y solamente si la necesidad es apremiante, al no lograr el volumen requerido, invertir tiempo en el desarrollo de nuevos proveedores dedicados. Por lo tanto no se prevé una inclusión masiva de pequeños productores en este canal.

Las principales barreras de entrada para nuevos pequeños productores con Hortifruti son: (i) el período de prueba que sirve de filtro al comprador para valorar las actitudes del proveedor hacia la relación comercial, (ii) la actualización en los conocimientos e inversiones requeridas para la implementación de BPA y BPM, y (iii) el cumplimiento con los volúmenes y tiempos de entrega.

El cumplimiento con los volúmenes y tiempos de entrega está vinculado directamente con la ubicación geográfica, el acceso a la tecnología y financiamiento, la logística de transporte y la asistencia técnica calificada.

Por todas las barreras antes expuestas, para los pequeños productores, que son la mayoría en Honduras, es muy difícil constituirse de manera individual en un proveedor dedicado, el mecanismo más próximo es como proveedor asociado a los proveedores dedicados actuales o a través de una empresa asociativa de comercialización.

Para valorar la preponderancia de los supermercados en el mercado de vegetales frescos de Honduras, se analizó otro canal de comercialización urbano, las Ferias de fin de semana, un canal poco descrito en el país y que posee una importante participación de mercado. Tan solo la feria de “El Estadio” en Tegucigalpa, comercializa un volumen muy similar al de Hortifruti (con distribución a varias ciudades del país), adicionalmente atiende a un segmento de la población muy similar al de los supermercados con formato dirigido a clientes selectos.

Cuantitativamente la Feria es un canal más incluyente que Hortifruti, y considerando la buena aceptación que tienen los consumidores, la compra promedio, el nivel de organización e incidencia política de los productores que la conforman, así como la rentabilidad tanto para la organización en sí como para el productor-locatario, es poco probable que estos espacios comerciales desaparezcan, a pesar de la competencia intencionada de los supermercados para debilitarlos.

## **2 Análisis del contexto**

A pesar de la condonación de gran parte de la deuda externa, Honduras está estancado respecto al Índice de Desarrollo Humano (educación, salud e ingreso por cápita)<sup>2</sup>, las escasas oportunidades de desarrollo económico en la zona rural han provocado un incremento en la migración hacia los Estados Unidos y zonas francas de maquilas, esto ha incidido negativamente en el mercado laboral agrícola.

Un elemento que limita las oportunidades de inversión agrícola es la falta de financiamiento adecuado. Pese a la sobre liquidez del sistema bancario en los últimos cinco años, los mecanismos de absorción del Banco Central (BCH) son atractivos para la banca y reducen la presión del mercado sobre las tasas de interés vigentes. Adicionalmente, la anuencia de algunos bancos para atender el sector agropecuario ha sido afectada negativamente por la incidencia del gobierno a través de condonaciones de deudas sobre todo a productores grandes, muchos de ellos vinculados con la clase política del país.

En cuanto a la evolución comercial agrícola, han aumentado tanto las exportaciones como las importaciones (figura 2.1). Como consecuencia del huracán Mitch, a partir de 1999 caen drásticamente las exportaciones, aún en el 2005 no se alcanza el volumen de 1998.

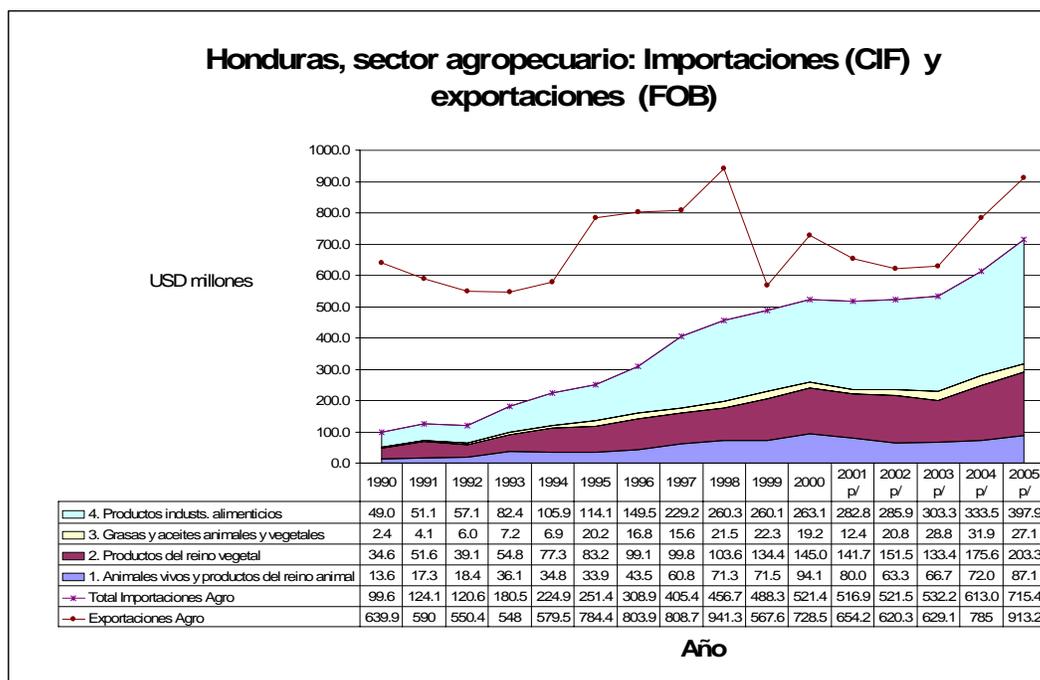
Las agro-importaciones, han incrementado constantemente desde 1991, principalmente de productos agroindustriales alimenticios. Esto refleja que los hábitos de consumo han evolucionado a productos procesados o semi procesados, y que la agroindustria local no ha respondido a estos cambios. Esta realidad contrasta con la visión parcial que impera en los análisis sobre los tratados de libre comercio, concentrados en mercados de exportación, descuidando el mercado interno.

En este contexto, diferentes dependencias gubernamentales han establecido estrategias, políticas, leyes y reglamentos que permitan crear un entorno favorable para consolidar la competitividad del sector agroalimentario y el medio rural en el país. Las relevantes para este estudio son la Estrategia de Reducción de Pobreza, la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Medio Rural de Honduras 2003-2021, el Reglamento para la Inspección e Inocuidad de Frutas, Vegetales Frescos y Procesados, la Ley de fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y El Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Republica Dominicana y los Estados Unidos (RD-CAFTA).

---

<sup>2</sup> Según el informe de Naciones Unidas 2006 en el período 2001- 2004 pasó de 0.660 a tan solo 0.664.

**Figura 2.1 Tendencia en las importaciones y exportaciones agropecuarias de Honduras**



**Fuente: Elaboración Propia con base en cifras del Banco Central de Honduras actualizadas a febrero del 2006.**

## 2.1 La Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP)

Es un compromiso y esfuerzo compartido entre el Gobierno y la sociedad hondureña y directriz para la inversión pública nacional y los aportes de la Cooperación Internacional. Promueve seis áreas relevantes para el sector rural: (i) incremento del crecimiento económico, (ii) reducción de la pobreza rural, (iii) Inversión en capital humano, (iv) incremento en la equidad y seguridad en el acceso a la tierra, (v) incremento en la competitividad de la economía rural (vi) mejora en las condiciones sociales.

En el marco de esta iniciativa se han generado varios programas y proyectos con resultados expresados en la mayoría de los casos únicamente en función de los montos desembolsados y no de los indicadores de impacto.

Los fondos para la implementación de la ERP provienen de la condonación de la deuda externa, y serán administrados por las municipalidades, asignándolos a tres tipos de proyectos: productivos, sociales e institucionales. Probablemente puedan ser accesados por pequeños productores organizados.

## **2.2 Política de estado para el sector agroalimentario y el medio rural de Honduras**

La política comprende tres áreas (i) Competitividad y Calidad, que incluye el desarrollo de mercados y negociación comercial, competitividad en el mercado nacional y promoción de las exportaciones, y sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos; (ii) Fomento productivo e Integración de las Cadenas Agroalimentarias, que incluye la innovación tecnológica, diversificación y valor agregado, educación agrícola, capacitación y desarrollo agroempresarial, financiamiento agrícola y rural, atracción de inversiones y manejo de riesgo, desarrollo de la infraestructura rural y de riego, sostenibilidad de los recursos naturales, acceso a la tierra con seguridad jurídica y equidad social; y (iii) Desarrollo de la Agricultura Campesina y Equidad de Género.

La operativización de esta política fue concebida a través de programas y servicios nacionales, incluyendo la conformación de comités nacionales de cadenas agroalimentarias que definen las prioridades temáticas para cada cadena. Existe un comité de la cadena Hortofrutícola donde participan los supermercados, productores y otros actores afines, los productores pequeños no organizados no están representados en este espacio.

Actualmente la implementación del acuerdo marco de competitividad hortofrutícola reposa principalmente en la disponibilidad de recursos a través de la Iniciativa de la Cuenta del Milenio (fondos del gobierno estadounidense) quien ha contratado a FINTRAC Inc.<sup>3</sup> para implementar sendos programas de asistencia técnica en el campo hortofrutícola para el período 2007-2009.

## **2.3 Política de Fomento de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

Esta política formulada en el 2003 comprende siete programas: (i) Entorno Institucional y Legal, (ii) Servicios financieros; (iii) Servicios de desarrollo empresarial; (iv) Cooperación Empresarial; (v) Promoción de Mercados y Exportaciones; (vi) Cultura Empresarial y Apoyo a Emprendedores; y (vii) Innovación Tecnológica.

Los programas que han iniciado acciones en el campo son el (iii) Servicios de desarrollo Empresarial, a través de la implementación del Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial (FOSEDEH) que hasta ahora opera una ventanilla en Tegucigalpa para el cofinanciamiento de únicamente tres servicios.

---

<sup>3</sup> <http://www.mcahonduras.hn/capdesagr.html>

El otro programa con acciones en curso es Cooperación Empresarial, en cuyo marco se desarrolla el Programa de Profesionalización en Asociatividad, dirigido a profesionales interesados en desarrollar competencias para facilitar procesos asociativos verticales u horizontales en diferentes sectores.

El alcance de estos programas en la zona rural es hasta ahora nulo, todos los fondos provienen de la cooperación internacional y no se prevé que en el corto plazo alcancen a los pequeños productores de vegetales y frutas.

## **2.4 Reglamento para la inspección e inocuidad de frutas, vegetales frescos y procesados**

Establece los mecanismos para el cumplimiento de la ley sobre la inspección higiénico sanitaria en los campos donde se producen, los medios por donde se transportan y los establecimientos donde se comercializan las frutas, vegetales frescos y procesados destinados al consumo interno, importación o a la exportación. La supervisión, ejecución y regulación de todos los aspectos normativos establecidos en este reglamento corresponde al Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA) que opera en las oficinas de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG).

Se pondrán a disposición manuales sobre buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas de higiene; y programas operacionales de estándar de sanitización que deben seguir los trabajadores durante el proceso de producción, cosecha, empaque, comercialización y transporte.

Este reglamento es afín con la consolidación acelerada de canales comerciales dinámicos donde es inminente la exigencia en el cumplimiento de estándares globales para los proveedores. Sin embargo, a la fecha del estudio ningún manual, o estrategia de comunicación y capacitación al productor ha sido masivamente implementado por parte de SENASA, por esta razón algunos actores como Hortifruti han iniciado con la implementación de estándares privados.

## **2.5 Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Republica Dominicana y los Estados Unidos**

A partir del 1 de abril del 2006 entró en vigencia el CAFTA. Hasta ahora las ventajas se han planteado en materia de exportación. Respecto al mercado local, el cual será fuertemente influenciado por las importaciones y donde se concentra la gran mayoría de las PYMES ha habido poca reflexión y por lo tanto la agenda complementaria al tratado con esta perspectiva ha sido esbozada someramente y se

encuentra con vacíos institucionales, y de capacidades críticos para su implementación.

Según CAFTA, la mayoría de los vegetales y frutas autorizados por APHIS<sup>4</sup> pueden entrar libres de arancel a Estados Unidos a partir del inicio de la vigencia del tratado en abril del 2006. Para la importación a Honduras, la cebollina, remolacha, zanahoria y papa tienen una desgravación arancelaria categoría D, la coliflor, brócoli y otras hortalizas en categoría C, hay algunos productos como la fresa que quedó en la categoría A, esto significa que entra libre de arancel desde el inicio del tratado<sup>5</sup>.

En el caso de Guatemala, la mayoría de los vegetales actualmente tienen un arancel de 15 por ciento y en el tratado quedan en la categoría “C”.

Cabe mencionar que los aranceles para insumos continuarán siendo de 0 por ciento tanto para Honduras como para USA, a excepción de Guatemala donde se gravan con 5 por ciento y quedan en la categoría C.

En relación a las medidas no arancelarias, especialmente las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) Honduras no podrá exigir a ningún otro país del tratado el cumplimiento de MSF que no este obligando a cumplir a los productores nacionales. En este sentido, difícilmente se podrán establecer MSF arbitrarias con la finalidad de bloquear importaciones, situaciones que se han presentado con frecuencia antes del tratado. Por otro lado, para exportar a los demás países, estos podrán condicionar la entrada del producto Hondureño, al cumplimiento de los estándares que ellos exigen a los productores nacionales, en este sentido la mayoría de las pequeñas agroempresas y pequeños productores hondureños están en desventaja ya que no están certificados.

---

<sup>4</sup> <http://www.aphiscr.org/Honduras.htm>

<sup>5</sup> **Categoría A:** los aranceles serán eliminados íntegramente y dichas mercancías quedarán libres de arancel aduanero en la fecha de entrada en vigor de este Tratado.

**Categoría B:** los aranceles serán eliminados en cinco etapas anuales iguales, comenzando en la fecha de entrada en vigor de este Tratado y tales mercancías quedarán libres de aranceles a partir del 1 de enero del año cinco;

**Categoría C:** los aranceles serán eliminados en diez etapas anuales iguales, comenzando en la fecha de entrada en vigor de este Tratado y dichas mercancías quedarán libres de aranceles a partir del 1 de enero del año diez;

**Categoría D:** los aranceles serán eliminados en 15 etapas anuales iguales, comenzando en la fecha de entrada en vigor de este Tratado y dichas mercancías quedarán libres de aranceles a partir del 1 de enero del año 15;

**Categoría G:** Continuarán recibiendo un tratamiento de libre comercio.

En lo referente a las nuevas facilidades para la inversión, los derechos de propiedad intelectual, las medidas ambientales y sociales, estarán incidiendo en los cambios de consumo y comercio, es muy probable que se acreciente el comercio a través de supermercados, y que cada vez más trabajen con marcas privadas inclusive para vegetales. En este sentido un escenario probable a futuro para las agroempresas es el “maquilado” de producto para una o varias marcas privadas que poco a poco van apareciendo en los anaqueles detallistas.

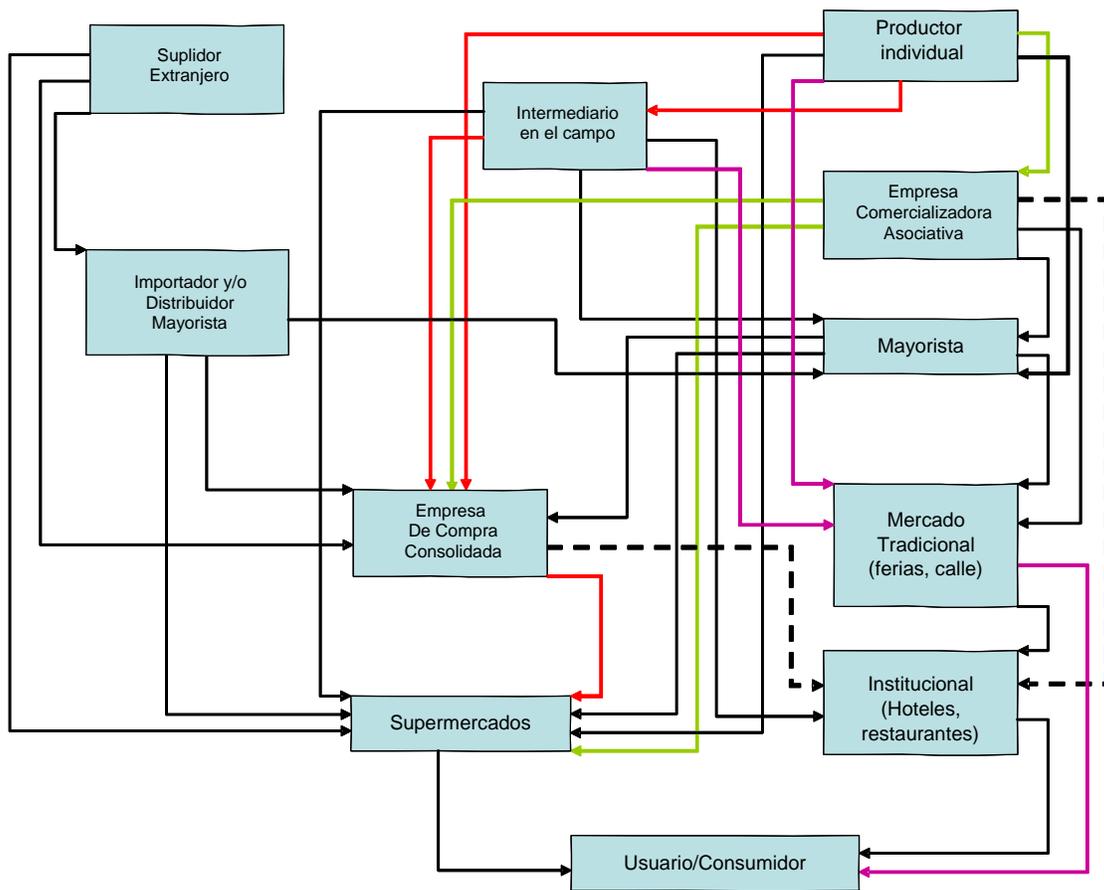
Es claro que cada año el producto importado podría reducir su costo mediante el pago de un menor arancel. Considerando que el elemento precio es uno de los factores que inciden en la fidelidad del cliente, las agroempresas deberán trabajar en función de la obtención de una mayor productividad, y además acelerar un mayor posicionamiento del mercado a través del mayor cumplimiento con los volúmenes y tiempos de entrega que le permita un mejor poder de negociación que la competencia.

## **2.6 Estructura de la cadena de abastecimiento de vegetales y frutas en Honduras**

La figura 2.2 presenta de manera general diferentes canales de comercialización de frutas y vegetales en Honduras donde los supermercados tienen también la capacidad de realizar importaciones directas desde los suplidores en el exterior; en este sentido, los productores locales compiten con proveedores de otros países.

Uno de los actores más nuevos en la cadena de vegetales son las llamadas empresas de compra consolidada que realizan esta gestión mediante compras locales o importaciones para atender clientes institucionales, mayoristas y detallistas, desde supermercados hasta vendedores ambulantes.

**Figura 2.2 Estructura del mercado de frutas y vegetales de Honduras**



***Fuente: elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los diferentes actores***

Según estudio realizado por Agropyme en el 2002<sup>6</sup>, entre un 30 por ciento y 50 por ciento de la demanda de frutas y vegetales frescos de los supermercados está basada principalmente en importaciones de y fuera de Centroamérica; esta demanda también representa una oportunidad para proveedores locales, siempre y cuando logren satisfacer todas las exigencias de estos detallistas.

En el cuadro 2.1 se presenta toda la gama de interacciones comerciales entre los actores de la cadena de vegetales, los actores que poseen mayor número de opciones de compra son los supermercados (siete), las empresas de compra consolidada (seis) y el mercado tradicional de ferias (cinco). Por la amplia gama de posibilidades de compra, todos los canales tienen un alto poder de negociación sobre los

<sup>6</sup> Caracterización de la demanda de vegetales frescos

productores; en el caso de los suplidores especializados y supermercados, las importaciones son siempre una opción de abastecimiento.

**Cuadro 2.1 Interacciones comerciales entre diferentes actores de la cadena agroalimentaria de vegetales en Honduras**

Relaciones comerciales entre diferentes actores de la cadena de Frutas y Vegetales Frescos en Honduras		Comprador								Opciones de Venta		
		Importador Mayorista	Intermediario en el campo	Empresa Comercializadora	Mayorista	Mercado tradicional	Mercado Institucional	Empresa de compra	Supermercado		Consumidor	
Vendedor	Exportador Extranjero	1						1	1		3	
	Importador Mayorista				1			1	1		3	
	Intermediario en el campo				1	1		1	1		5	
	Productor individual		1	1	1	1		1	1		6	
	Empresa Comercializadora Asociativa				1	1		1	1		5	
	Mayorista					1		1	1		3	
	Mercado tradicional						1			1	2	
	Mercado Institucional									1	1	
	Empresa de compra consolidada						1		1		2	
	Supermercado									1	1	
	Opciones de Compra		1	1	1	4	4	4	6	7	3	

**Fuente: elaboración propia, con base en entrevistas realizadas a los diferentes actores**

### **3 Caracterización del canal de supermercados**

#### **3.1 Historia y evolución**

Los supermercados constituyen un canal de comercialización cada vez más relevante en Honduras, debido particularmente al incremento en la demanda de consumidores que prefieren realizar sus compras en salas de venta donde hay disponible una amplia gama de productos, en horarios flexibles y con mayor seguridad.

La primera cadena de supermercados en Honduras (Supermercados “La Colonia”) abrió la primera tienda en 1976, la segunda doce años después (1988), abrir la tercera tomó siete años más (1995). Durante la década de los 1990s se consolida otra cadena de supermercados “Supermercados Plaza”, luego adquirida por capital salvadoreño (“Todos” y “La Despensa de Don Juan”) y posteriormente por CSU de Costa Rica. A raíz de la competencia creciente, La Colonia abrió ocho tiendas más en tan solo ocho años. A partir del 2003 opera once tiendas concentradas en Tegucigalpa. Por su parte la cadena de cinco tiendas que inicialmente adquirió CSU, se ha consolidando en un período de nueve años hasta llegar a lo que ahora es Wal-Mart Centroamérica, con un total de 35 tiendas en todo el país.

Entre 1999<sup>7</sup> y 2003<sup>8</sup> el número de tiendas en este canal aumentó de 41 a 51; las ventas aumentaron de USD 142 millones a USD 267 millones; la propiedad extranjera pasó de 31 por ciento a 57 por ciento de los puntos de venta; y la participación de los supermercados en el mercado de alimentos alcanzó el 25 por ciento en el 2003.<sup>9</sup>

Wal-Mart Centroamérica adquirió en septiembre del 2005 el 33.33 por ciento de participación que Royal Ahold de Holanda mantenía en el grupo CARCHO (Central América Retail Holding Company) conformado también por La Fragua de Guatemala (33.33 por ciento) y Corporación de Supermercados Unidos y Corporación de Compañías Agroindustriales (CCA) de Costa Rica (33.33 por ciento). En marzo del 2006 Wal-mart adquirió el 51 por ciento de las acciones del grupo y cambia su nombre a Wal-Mart Centroamérica.

En Honduras Wal-Mart CA posee 35 puntos de venta, 26 Despensas Familiares que son tiendas de descuento pequeñas (420m<sup>2</sup> en promedio) localizadas en barrios populosos de las principales ciudades, seis Supertiendas Paiz que son supermercados con un área promedio de 1,600 m<sup>2</sup>, y tres Maxibodegas que son almacenes de 1,800m<sup>2</sup> en promedio. Durante el 2006 se abrirá una tienda con nuevo

---

<sup>7</sup> Suzanne E. Heinen. 1999: Honduras Retail Food Sector. U.S. Embassy

<sup>8</sup> Gomez, Ana. 2003: Honduras Market Development Report. Retail Food Sector.

<sup>9</sup> Cálculos realizados por Agropyme, con base en los reportes del USDA

formato, el Hiper-Paiz y doce tiendas adicionales con formatos diferentes, principalmente en ciudades intermedias.

La mayor parte de su crecimiento se ha debido a más puntos de venta y en menor grado al incremento en ventas por tienda<sup>10</sup>. Para provocar y mantener su crecimiento, los supermercados han utilizado estrategias de localización y formato según segmento meta, (desde tiendas de descuento en los barrios de clase baja, hasta tiendas de membresía donde predominan los productos importados destinados a la clase alta), promociones temporales pero consistentes (“miércoles frescos” o “viernes de hacienda”) que están orientadas directamente a competir con el canal tradicional de las ferias, anuncios en periódico locales, sorteos de vehículos, televisores y electrodomésticos para fechas específicas (“día de la madre”, “navidad”), etc.; toda esta agresividad comercial apunta a que los supermercados seguirán creciendo en número de tiendas y ventas y por lo tanto en la demanda de productos para abastecer a los consumidores.

Aunque se prevé la apertura de nuevas tiendas, según el encargado de compras de Hortifruti la expectativa con Wal-Mart Centroamérica es un incremento a través de mayores ventas por tienda. Esto implicará una mayor competencia con las demás cadenas reflejada en menores precios.

---

<sup>10</sup> Entrevista con encargado de Formato de una cadena de Supermercados

**Cuadro 3.1 Algunas características de los principales supermercados en Honduras (USDA, 2004)**

	<b>Propietario</b>	<b>Ventas/año (USD millones)</b>	<b>No. de tiendas</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Atención</b>
La Colonia, supermercado	Local	\$63.00	11	Tegucigalpa	Distribución directa
Junior, supermercado	Local	\$46.00	1	San Pedro Sula	Distribución directa
Price Smart, tienda mayorista	USA	\$48.00	2	Tegucigalpa y San Pedro Sula	Distribución directa
Despensa Familiar, supermercado	Guatemala, Costa Rica y Holanda (CARHCO) <sup>11</sup>	\$25.00	22	Tegucigalpa, San Pedro Sula, Comayagua, Choluteca	Distribución directa
Comisariato Los Andes, Supermercado	Local	\$20.00	1	San Pedro Sula	Distribución directa
Supermercado Paiz	Guatemala, Costa Rica y Holanda (CARHCO)	\$14.00	5	Tegucigalpa y San Pedro Sula	Distribución directa
Stock, tienda mayorista	Local	\$12.00	3	Tegucigalpa	Distribución directa
Supermercado Mas x Menos	Local	\$10.00	2	Tegucigalpa y Choluteca	Distribución directa
Supermercado Yip	Local	\$9.00	1	Tegucigalpa	Distribución directa
Supermercado Colonial	Local	\$9.00	1	San Pedro Sula	Distribución directa
Supermercado La Económica	Local	\$9.00	1	San Pedro Sula	Distribución directa
Supermercado ELDON	Local	\$2.00	1	Roatán	Distribución directa
		\$267.00	51		

### 3.2 Volumen

Los volúmenes demandados por los suplidores especializados han incrementado principalmente debido al aumento en el número de tiendas, en este caso Hortifruti es el suplidor especializado que más crecimiento ha tenido en la demanda de vegetales

<sup>11</sup> Ahora Wal-Mart Centroamérica

ya que su área de cobertura incluye además de Tegucigalpa, San Pedro Sula, Comayagua, Danlí, La Ceiba, Progreso y La Lima, ver cuadro 3.2.

**Cuadro 3.2 Cambios en la demanda de 16 vegetales de tres suplidores especializados**

Suplidor Especializado (Cobertura)	Volumen anual (libras) <sup>12</sup>		Cambio 2002- 2006	Crecimiento interanual promedio
	2002 <sup>13</sup>	2006 <sup>14</sup>		
Hortifruti (Nacional)	1,669,200	15,289,872	816%	74%
Ebenezer (SPS)	2,719,600	10,688,028	293%	41%
La Colonia (Tegucigalpa)	5,252,000	7,457,840	42%	9%

El trabajo de Hortifruti dentro del grupo es procurar el abastecimiento sostenido que garantice a los supermercados competir con precios bajos, buena calidad y servicio. Con Wal-Mart Centroamérica, no se prevé cambios sustanciales a las estrategias de abastecimiento actuales (concentradas en una red de proveedores localizados en la región Centroamericana), por ahora no se anticipa la incursión de proveedores directos de Wal-Mart de otros países, como México<sup>15</sup>.

El sistema de compra directa al productor que actualmente maneja Hortifruti ha generado una buena imagen al grupo desde la perspectiva de responsabilidad social y ejecutivos de Wal-Mart creen que contribuirá positivamente a la imagen de la empresa en la región<sup>16</sup>.

En el gráfico 3.1 se presenta la evolución de las ventas de cinco productores de vegetales que abastecen a Hortifruti, todos ellos han logrado consolidarse a través de la subcontratación de la producción con otros productores socios.

<sup>12</sup> Los vegetales incluidos para calcular este volumen son: papa, cebolla, chile dulce, zanahoria, lechuga, repollo, remolacha, brócoli, patate, coliflor, yuca, habichuela, lechuga escarola, lechuga romana y pepino.

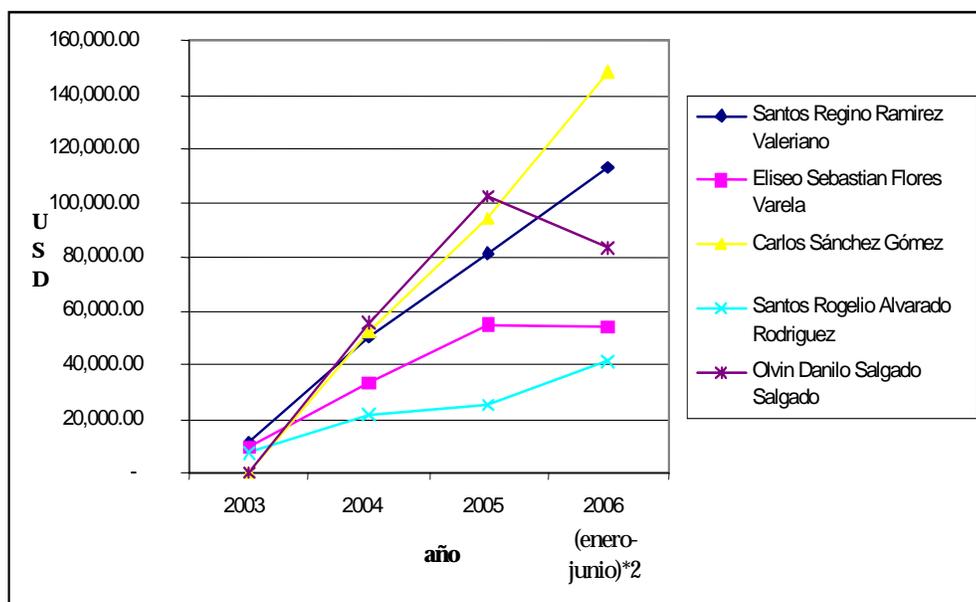
<sup>13</sup> Datos recopilado por Agropyme en el 2002 mediante entrevistas a los gerentes de compra, en esa fecha La Colonia no había desarrollado el sistema de compra consolidado.

<sup>14</sup> Volumen estimado al anualizar las ventas del primer semestre (ventas de enero a junio del 2006\*2)

<sup>15</sup> Entrevista personal con Gerente General de Hortifruti Honduras

<sup>16</sup> Entrevista Personal con el Ing. Marcos Salas, Gerente de Abastecimiento de Hortifruti Honduras

**Gráfico 3.1 Evolución del volumen comercializado por cinco pequeños proveedores dedicados de vegetales de Hortifruti**



### 3.3 Identificación de mecanismos de coordinación y gobernanza

De los tres suplidores especializados analizados, Hortifruti es el que más ha evolucionado en términos de coordinación vertical con sus proveedores a tal punto de “desarrollar” proveedores dedicados para abastecer sus demandas.

En sus inicios, Hortifruti identificó sus proveedores a través de una preselección de productores en la feria de “El Estadio” en Tegucigalpa, donde consideraron la calidad, volumen, cantidad y consistencia del producto ofertado. Este proceso estuvo acompañado de visitas a las zonas de cultivo para verificar la capacidad de producción.

Así, se inició el proceso de desarrollo de proveedores para lo cual se consideró como criterio principal la lealtad del productor en el cumplimiento de los parámetros acordados. Entre los proveedores también estaban Empresas Comercializadoras Asociativas conformadas principalmente por pequeños productores.

La experiencia de coordinación ha sido mejor con los productores individuales que con las empresas asociativas, esto según Hortifruti debido a procesos de decisión más complejos que reducen negociaciones expeditas.

Actualmente Hortifruti cuenta con 42 proveedores locales de Vegetales y Frutas, dos son asociaciones de productores con las que han logrado coordinarse, 26 son considerados como medianos o grandes productores y 14 restantes son catalogados como pequeños productores.

Hortifruti especifica el volumen, la variedad y la fecha de entrega anticipadamente con el productor, éste debe garantizar el cumplimiento o avisar si hay algún riesgo de incumplimiento. Durante las entrevistas a los proveedores dedicados se observó que la mayoría de ellos subcontratan parte de la producción para cumplir con la creciente demanda.

La empresa mantiene un supervisor de campo que monitorea las operaciones de producción, pero no constituye un asesor técnico para los productores. Sin embargo, Hortifruti ha establecido alianzas informales con varios programas de soporte técnico financiados principalmente por la cooperación internacional para que sus proveedores reciban asistencia técnica especializada que les garantice un abastecimiento adecuado a las especificaciones preestablecidas.

En todas las entrevistas a los proveedores se observó lealtad y compromiso para cumplir con los pedidos de la empresa, aún en circunstancias que requieren el abastecimiento de un tercero con precios superiores a los recibidos de Hortifruti.

Los productores son tomadores de precios, volúmenes y estándares, no se observa en ellos un poder de negociación fuerte ni la necesidad de ejercerlo, ya que consideran tres elementos que recompensan los esfuerzos requeridos para satisfacer las demandas de Hortifruti: (i) la certeza de las ventas (ii) el cobro en corto tiempo y seguro y (iii) el apoyo técnico y financiero gestionado por Hortifruti a partir de esta relación comercial estrecha.

La empresa ya ha socializado la idea de que en el corto plazo las ganancias de los proveedores serán atribuibles en mayor grado al volumen comercializado y en menor grado al margen de contribución. Bajo este escenario, algunos productores manifestaron su interés de abastecer a otros supermercados por considerarlos menos exigentes respecto a las especificaciones de calidad, esto podría afectar negativamente la relación ya establecida.

### **3.4 Variedad**

En la sección de vegetales y frutas, los supermercados procuran mantener un surtido de productos adecuado a la demanda, desde productos de alta rotación como papa, cebolla, tomate, chile verde, lechuga iceberg, etc. hasta productos de baja rotación

como algunas hierbas (albahaca, espinaca, eneldo, etc.). En las tiendas de descuento como “Despensa Familiar” el surtido se limita a los productos de mayor rotación (incluyendo algunas hierbas como el culantro y el apio).

Para garantizar la variedad en las góndolas, Hortifruti ha desarrollado proveedores específicos por productos y por zonas de producción, esto para garantizar la compatibilidad con las condiciones agroecológicas, reducir riesgos climáticos y generar un flujo de caja continuo y atractivo para el proveedor<sup>17</sup>.

### **3.5 Precios**

Cada supermercado maneja sus propios mecanismos para el establecimiento de los precios con sus proveedores, dos veces por semana monitorean los precios y la calidad de los productos de la competencia como criterio clave para negociar.

El sistema que implementa Hortifruti incluye tres modalidades: (i) bandas de precios, donde se negocia anticipadamente un precio máximo y otro mínimo, de acuerdo con la temporada, (ii) precio fijo todo el año y (iii) un precio según el mercado. Esto es a criterio del gerente de abastecimiento y puede cambiar de según la época.

Normalmente los productores conocen los precios del mercado y tratan de renegociar con el gerente de compra cuando el precio de plaza es considerablemente mayor al pactado, en este caso es frecuente un ajuste ligero. El productor está consciente que en ocasiones de precios bajos en el mercado, le respetan el precio mínimo pactado.

### **3.6 Compradores (segmento de mercado atendido)**

En el Cuadro 3.3 se describen las principales características de los consumidores que compran en supermercados en Honduras. Sin embargo, con los diferentes formatos de tiendas se logra un mayor alcance en términos geográficos y demográficos.

En términos generales el mercado atendido por los supermercados es muy similar al segmento que compra en la feria del agricultor de “El Estadio”. De ahí la estrategia agresiva de para competir por este atractivo segmento a través de promociones durante los dos días antes de la feria (miércoles y jueves), la negociación con los mejores productores de la feria para comprar la mejor calidad de sus productos y además reforzar estas tácticas durante los meses de escasez (junio y julio).

En el futuro cercano se prevé un incremento en la competencia por estos consumidores sobretudo por la estrategia de incrementar las ventas en cada tienda.

---

<sup>17</sup> Comunicación Personal con Gerente de Abastecimiento de Hortifruti Honduras.

**Cuadro 3.3 Características del consumidor final que compra en supermercados**

Variable	Valoración
Ubicación	Tegucigalpa y el valle de Sula (San Pedro Sula más ciudades satélites) concentran más de 2 millones de habitantes demandando vegetales frescos de calidad y a precios competitivos. Aproximadamente 30% compra en supermercados.
Criterios para seleccionar lugar de compra	Seguridad del local, higiene, ubicación.
Conocimiento de marcas de vegetales	7% conocen marca
Percepción de los vegetales con marca	55% más caros, 26% indiferente, 11% mejor calidad, 8% más higiénicos
Nivel de ingreso (Lps/mes) TC: 19 Lps.= 1 USD	>22,000=22%, 12,000-20,000=19%, , 8,000-12,000=23%, 5,000-8,000=6%, <5,000=30%
Características demográficas de los Compradores	50% mayores de 40 años, 28% entre 31 y 40 años, 15% entre 21 y 30 años, 7% menores de 20 años
Motivaciones de compra	Necesidad fisiológica y estilo de vida centrado en un concepto saludable. reconoce que al consumir producto fresco contribuye a la dieta familiar y en la reducción del costo del presupuesto familiar
Frecuencia de Compra	Cada 15 días o semanal, preferiblemente por la tarde
Influenciadores de la compra	Precio, calidad (condición sana y fresca), higiene.
Demanda de producto	La mayor demanda se concentra en productos frescos en presentación a granel, pero hay demanda de diferentes presentaciones (tomate manzano en bandeja de foam, mini papa en malla o red, lechuga en bolsas con varias cabezas, zanahoria en bolsa, mini zanahoria en bandeja, zanahoria pelada, etc.).

***Fuente: Programa Agropyme, 2002. Caracterización de la demanda de vegetales y frutas en Tegucigalpa y San Pedro Sula***

### **3.7 Estándares de calidad, sanidad e inocuidad**

La totalidad de los supermercados mantienen estándares de calidad para los productos que compran, sin embargo, se destaca el énfasis de Hortifruti en los aspectos de sanidad de los procesos e inocuidad de los productos.

Los estándares de calidad se centran en aspectos de apariencia (tamaño, color y ausencia de daños por plagas o enfermedades), el único suplidor que tiene estándares de calidad por escrito y comunicados a los proveedores antes de las entregas es Hortifruti, además reciben todo el producto que satisface los estándares predefinidos y lo facturan al precio pactado, sin cargos adicionales por mala calidad o devoluciones futuras por deterioro.

Los demás suplidores o supermercados manejan los estándares a criterio del personal de compras, sin una comunicación previa a los proveedores. Esto afecta la relación al momento de las entregas donde la subjetividad de los encargados en los almacenes es argumento para negociar las especificaciones de calidad con el productor, reflejándolas en el precio final de compra, un descuento por mala calidad o un cargo porcentual por posibles pérdidas en el almacén y anaquel.

El mecanismo implementado por Hortifruti es apreciado por todos sus proveedores y es sin lugar a dudas uno de los principales factores que influyen su lealtad a la empresa. En entrevistas sostenidas con los gerentes de compras de otras empresas no se percibe la implementación de este mecanismo en el corto plazo.

Hortifruti promueve la implementación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura en los proveedores dedicados a través de capacitaciones ofrecidas por programas de asistencia técnica financiados por la cooperación internacional, donde Hortifruti únicamente sugiere la participación de sus proveedores.

En la generalidad de los casos los productores necesitan invertir en el acondicionamiento del sitio de selección, limpieza y empaque de producto en el campo, esto implica letrinas, lavamanos, baños, estructuras techadas cerradas y ventiladas. Además requiere capacitar al personal involucrado principalmente en las actividades de cosecha y poscosecha.

Según Hortifruti la ventaja de trabajar con productores independientes especializados en un par de cultivos es poder realizar rastreabilidad en caso de ser requerido. Aunque se argumenta la implementación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, durante las visitas en las fincas se observaron deficiencias graves en su cumplimiento.

Para reducir la presión financiera que estas inversiones ejercen sobre sus proveedores, Hortifruti ha gestionado recursos con una institución financiera a una tasa preferencial para que otorgue créditos directamente a sus proveedores catalogados como pequeños, con la garantía de un contrato de compra-venta y un mecanismo de retención debitado semanalmente de la factura de cada prestatario.

En cuanto a los aspectos de inocuidad, Hortifruti es el único comprador que realiza muestreos periódicos de contaminantes microbianos en algunos productos. Según el gerente de calidad de la empresa, los casos de contaminación detectados con frecuencia están vinculados con producción que es comprada por sus proveedores a terceros. La presión por el cumplimiento de volumen que obliga a los proveedores dedicados la subcontratación, afecta negativamente la inocuidad de los productos, por lo tanto la capacitación en calidad, sanidad e inocuidad debería alcanzar a estos productores subcontratados.

Para finales del 2006 se prevé la implementación de la primera auditoria sobre buenas prácticas a todos los proveedores de Hortifruti. Aún no esta claro si reprobaciones técnicas conducirán o no a la exclusión del proveedor.

### **3.8 Barreras de entrada**

En los supermercados o suplidores especializados que no poseen un sistema de proveedores dedicados las barreras de acceso son menores que en aquellos que si han desarrollado este sistema.

Las principales barreras de entrada identificadas en estos últimos son: (i) el período de prueba que sirve de filtro al comprador para valorar las actitudes del proveedor hacia la relación comercial, (ii) la actualización en los conocimientos e inversiones requeridas para la implementación de BPA y BPM, y (iii) el cumplimiento con los volúmenes y tiempos de entrega.

El período de prueba toma unos seis meses; durante este tiempo Hortifruti valora en el productor su liderazgo, actitud positiva, toma de decisiones rápidas y el cumplimiento con las especificaciones (calidad, volumen y tiempo de entrega). Procuran iniciar la relación en temporada de buenos precios para que el productor no resienta las exigencias de calidad. Después de esta fase se decide considerarlo o no como un proveedor dedicado. De ser así, se estimula al productor en dos vías (i) asignándole más volumen del mismo producto o de otro nuevo (diversificación) y/o (ii) negociando un precio más estable, tipo banda de precio o precio fijo, de acuerdo con el tipo de producto.

El cumplimiento con los volúmenes y tiempos de entrega está vinculado directamente con la ubicación geográfica, el acceso a la tecnología y financiamiento, la logística de transporte y la asistencia técnica calificada. Los trece proveedores dedicados catalogados por Hortifruti como pequeños poseen en promedio cuatro hectáreas de tierra con sistemas de riego, algunos por goteo, una buena red de socios locales que les abastecen temporalmente, acceso a financiamiento y asistencia técnica, aunque no suficiente, avalados por el contrato con Hortifruti. Adicionalmente todos poseen un vehículo adecuado a los volúmenes que comercializan.

Además, de reunir los elementos anteriores, un pequeño productor que pretende lograr ser proveedor dedicado de Hortifruti debe implementar con celeridad las normas BPA y BPM incluyendo la adecuación de las áreas de saneamiento e higiene personal, lavado, acondicionamiento y empaque de vegetales.

La estrategia de Hortifruti, es enfocarse en potenciar los proveedores actuales y solamente si la necesidad es apremiante, al no lograr el volumen requerido, invertir tiempo en el desarrollo de nuevos proveedores dedicados.

Por todas las barreras antes expuestas, para los pequeños productores que no trabajan de manera asociativa, que son la mayoría en Honduras, es muy difícil constituirse de manera individual en un proveedor dedicado, el mecanismo más próximo es como proveedor asociado a los proveedores dedicados actuales o a través de una empresa asociativa de comercialización.

### **3.9 Políticas públicas y comerciales**

Aunque existe un reglamento para la sanidad e inocuidad en la comercialización de vegetales y frutas, éste no es aplicado por las instancias respectivas, sin embargo, los estándares privados establecidos por las cadenas de supermercados, que solo en algunos casos son comunicados a los proveedores, son los que rigen en el mercado.

No existe un mecanismo de regulación vigente que reduzca las prácticas comerciales que más afectan a los pequeños productores que venden en supermercados: (i) retenciones de pagos, que en algunos casos exceden 60 días (ii) devoluciones sin mecanismos de verificación al momento de la liquidación, y (iii) descuentos por calidad al momento de la recepción del producto, entre otras.

### **3.10 Eslabones vinculados hacia atrás y hacia delante**

Este es el canal de comercialización que más opciones de compra posee, se aprecia una evolución positiva en el establecimiento de coordinación vertical en la mayoría de los casos, ya sea a través de suplidores especializados, empresas comercializadoras asociativas, intermediarios, o productores individuales.

Cuando los suplidores especializados desarrollan proveedores dedicados (caso Hortifruti) indirectamente se promueve la coordinación vertical entre estos y un grupo de productores subcontratados principalmente para alcanzar el volumen requerido.

Aunque los supermercados han promovido la consolidación de suplidores especializados, estos ya están diversificando sus clientes atendiendo también al mercado institucional constituido principalmente por hoteles, restaurantes, cafeterías de centros de trabajo (maquilas), educativos o penitenciarios.

En este sentido, constituirán paulatinamente una mayor fuente de competencia por este segmento actualmente atendido por las empresas asociativas comercializadoras, intermediarios locales e internacionales.

### 3.11 Costos y beneficios de los principales actores

De acuerdo con un estudio realizado por Agropyme en el 2005, del valor total pagado por el consumidor que compra en supermercado un 30 por ciento es utilidad bruta del supermercado; un 27 por ciento es el margen bruto del suplidor especializado; 7 por ciento son costos de transporte, 18 por ciento son costos de producción, 14 por ciento la utilidad al productor cuando vende a la empresa comercializadora asociativa y 3 por ciento el margen bruto de esta última.

**Cuadro 3.4 Distribución porcentual del valor pagado por el consumidor final, por eslabón y producto**

Variable	Tomate	Chile	Papa	Brócoli	Lechuga	Zanahoria	Promedio
Costo de producción	15%	22%	24%	15%	17%	17%	18%
Costo de Transporte a la empresa comercializadora	4%	12%	1%	4%	6%	1%	5%
Utilidad neta por venta en empresa comercializadora	20%	0%	24%	14%	18%	12%	14%
Costos de transporte a Tegucigalpa y San Pedro Sula	2%	2%	1%	4%	5%	1%	2%
Utilidad bruta por venta a suplidor especializado en TGU o SPS	4%	3%	3%	1%	2%	5%	3%
Utilidad bruta de suplidor especializado por venta a supermercado	25%	32%	16%	32%	22%	33%	27%
Utilidad bruta de supermercado	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Precio pagado por el consumidor final	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Para analizar la relación costo beneficio expresada por medio del margen neto de los proveedores dedicados de Hortifruti y los productores socios subcontratados por ellos, se realizaron ejercicios de costeo, auxiliados por registros básicos para calcular los márgenes de utilidad que obtienen.

En el cuadro 3.5 se presentan los resultados de estos cálculos, en general los rendimientos obtenidos por los productores son superiores al promedio nacional, algunos realmente excepcionales muy cerca e incluso superior del óptimo técnico para el país, esto puede atribuirse a la experiencia del productor, la asistencia técnica recibida y la inversión en su manejo.

Cuando el proveedor dedicado maneja la producción por cuenta propia obtiene un margen ligeramente superior al que logra a través de la producción en medianía, donde el proveedor dedicado cubre con los costos de producción excluyendo mano de obra y la logística de transporte y el productor socio asume los costos de mano de obra.

En el caso del productor Olvin Salgado se observa una pérdida en la operación en medianía debido a un aumento en los costos de producción por aplicaciones excesivas de plaguicidas en repollo. En este caso su prioridad fue cumplir con el volumen previsto, sin manejar adecuadamente los gastos de control de plagas (él supone que hubo mal uso del producto), bajo este escenario, el Sr. Salgado remuneró al productor socio de tal manera que este resultó con un margen neto de 66%.

En general se observa que la relación comercial entre Hortifruti y el proveedor dedicado genera un margen positivo, asimismo la relación entre este último y el productor socio.

Algunos de los proveedores dedicados indicaron su aspiración a manejar la operación de manera independiente, sin productores socios. Otros en cambio creen que es mejor combinar la operación con intermediación exclusiva en algunas épocas del año.

**Cuadro 3.5 Análisis de costo beneficio expresado en margen neto para cuatro proveedores dedicados y los productores socios**

Productor	Producto	Modalidad de Producción			Margen diferencial entre Producción Propia y Producción a medianía	Relación Costos de Insumos y transporte/costos de mano	Eficiencia productiva (% del rendimiento óptimo nacional) <sup>18</sup>
		Producción propia	Producción a medianía				
		Margen neto del proveedor dedicado	Margen neto del productor <sup>19</sup>	Margen neto del proveedor dedicado <sup>20</sup>			
Fermín Sánchez Gómez	Tomate	53%				2.4	103%
Olvin Salgado	Repollo	34%	66%	-81% <sup>21</sup>	114%	1.7	78%
Eliseo Sebastián Flores	Lechuga	73%	86%	58%	15%	3.4	60%
	Pepino	57%	79%	22%	35%	3.0	92%
Santos Rogelio Alvarado Rodríguez	Zapallo	71%	79%	58%	13%	1.7	nd <sup>22</sup>
	Habichuela	85%	88%	79%	6%	1.5	nd

<sup>18</sup> Calculado con base en los rendimientos óptimos nacionales estimados en el censo hortícola nacional 2005.

<sup>19</sup> ((Ingreso bruto pagado por el proveedor dedicado (IB)) – (costos de mano de obra)) / IB.

<sup>20</sup> (IB del Proveedor dedicado menos IB del productor socio) - (costos de insumos y transporte)/(IB del Proveedor dedicado menos IB del productor socio)

<sup>22</sup> No hay datos disponibles del rendimiento óptimo nacional

## 4 Canal de comercialización de las ferias agropecuarias

Para entender el funcionamiento de este canal de comercialización se entrevistaron los directivos y locatarios en las dos principales ferias que existen en Honduras, la Feria Agropecuaria y Artesanal de “El Estadio” en Tegucigalpa y la Feria agropecuaria y Artesanal de San Pedro Sula. Durante la investigación se profundizó en la caracterización cualitativa de ambas ferias y cuantitativa únicamente de la feria de Tegucigalpa.

### 4.1 Historia y Evolución

Ambas ferias son un espacio de comercialización de viernes 12:00 p.m. a sábado 6:00 p.m. Participan dos tipos de comerciantes, los “productores” (de vegetales, frutas, lácteos, mariscos y cárnicos) y los llamados “participantes” constituidos por empresas industriales grandes y medianas que comercializan sus productos a precios de mayorista. Los productores pagan una cuota de 45 lempiras semanales y los participantes, 200.

**Cuadro 4.1 Características generales de las ferias agropecuarias analizadas en este estudio**

Carácterística	Feria de “El Estadio”	Feria de “San Pedro Sula”
Fundación	1981 por Ministerio de Economía	1983 por Ministerio de Economía
Numero actual de locatarios	835	280
Mecanismo de autoridad	Junta Directiva	Junta Directiva
Período de elección	Cada dos años	Cada dos años
Constitución de los locatarios	Productores en su mayoría, también intermediarios	Productores e intermediarios
Mecanismo de fijación de precios	Sondeos de precios en canales competidores, consensuado con vendedores y normalmente mas bajo que supermercados.	Sondeos de precios en canales competidores, consensuado con vendedores y normalmente mas bajo que supermercados.
Derechos de propiedad del espacio fisico.	Predio concesionado por el gobierno y edificio propio, (administración, carnes y mariscos)	No disponen de predio ni edificio propio, venden en espacio negociado con municipalidad en la calle.
Calidad de los productos	Calidad “flexible” dependiendo de la época, estrictos con la no entrada de productos dañados. Por el control que ejercen las autoridades del Ministerio de Salud Pública.	Calidad “flexible” dependiendo de la época, no muy estrictos

Probabilidad de inclusión de nuevos locatarios	Ya no hay cupos disponibles, las solicitudes están en espera de que un locatario ceda el espacio voluntariamente o incumpla con el reglamento que rige la feria.	Solicitud de espacio sujeta a autorización por comité respectivo. Se restringe si se ofertan productos “saturados” o si se aprecian restricciones de transporte de zonas aisladas.
Volumen (basado en la percepción de los directivos)	Estable	Creciente
Variedad de Productos	Mayor a la encontrada en Supermercados, excluyendo productos gourmet.	Mayor a la encontrada en supermercados excluyendo productos gourmet.

Ambas ferias fueron fundadas por iniciativa del Ministerio de Economía y Comercio (MEC, ahora SIC-Secretaría de Industria y Comercio) como mecanismo regulador de precios, la administración estaba a cargo del gobierno. En un inicio el MEC motivó a los productores vecinos de las ciudades para incorporarse al espacio comercial. A partir de 1994, la feria de Tegucigalpa es administrada por los productores.

#### **4.2 Identificación de mecanismos de coordinación y gobernanza**

Ambas ferias son regidas por una Junta Directiva electa cada dos años, conformadas exclusivamente por productores. Algunos productores consideran que no hay sucesión adecuada en los cargos, aunque la elección es democrática.

La administración incluye servicio de seguridad interna y servicio de paqueteros o “niños triunfadores” que son hijos de productores que ayudan a los clientes en el acarreo de los productos del interior de la feria hasta el estacionamiento o parada de bus a cambio de una propina.

La junta directiva de la feria no considera a los supermercados como competencia, creen que el sistema de abastecimiento y comercialización establecido, así como la fidelidad del cliente son sus principales ventajas. Sin embargo, consideran que la feria es percibida por los supermercados como una competencia fuerte. Comentan la intención de varios supermercados de establecer más puntos de venta en las cercanías, así como la intención de comprar el espacio que actualmente ocupan y que es propiedad del gobierno.

#### **4.3 Estándares de calidad, sanidad e inocuidad**

En la feria, no hay estándares definidos por producto respecto a tamaño, forma y color, pero hay control permanente de las autoridades del ministerio de salud pública para reducir riesgos de contaminación. Según autoridades de la división de

protección al consumidor, la supervisión sanitaria en las ferias es mayor a la que se observa en supermercados. Por su parte, el comité de calidad de productos de la feria impide al acceso de producto “demasiado malo”. Según la directiva, la calidad de la oferta varía conforme a la época, aspecto común para todos los canales y el consumidor está consciente de ello.

#### 4.4 Volumen

De acuerdo con productores entrevistados, el crecimiento de los supermercados les afecta en dos vías: (i) a través de la disminución de los clientes y (ii) el desabastecimiento en temporadas críticas (junio-julio) provocado por productores que venden la mejor calidad a los supermercados y que intentan vender la calidad inferior en la feria.

Durante el fin de semana que se realizó el estudio en el mes de junio (época difícil para la producción de vegetales por el exceso de lluvia) 28,712 clientes visitaron la feria, compraron en promedio de USD 25.45, totalizando USD 730,720.00. El volumen de los principales 11 vegetales comprados fue de 220,395 libras semanales, equivalente a un 99 por ciento del volumen de ventas de Hortifruti para los mismos productos.

**Cuadro 4.2 Comparación del volumen comercializado por Hortifruti y la Feria de “El Estadio”**

Producto	Demanda semanal (Lbs)		Relación Feria/Hortifruti
	Hortifruti <sup>23</sup>	Feria del Estadio <sup>24</sup>	
Tomate	38,000	52,400	138%
Cebolla	20,000	26,000	130%
Papa	50,000	28,000	56%
Repollo	25,000	15,500	62%
Zanahoria	13,000	26,571	204%
Brócoli	10,000	2,000	20%
Patate	9,000	17,926	199%
Lechuga	18,000	23,000	128%
Coliflor	12,000	4,325	36%
Pepino	14,000	14,236	102%
Yuca	14,000	10,437	75%
<b>Total (11 productos)</b>	<b>223,000</b>	<b>220,395</b>	<b>99%</b>

<sup>23</sup> Datos obtenidos mediante comunicación personal con el gerente de Abastecimiento e Hortifruti Honduras

<sup>24</sup> Datos Obtenidos a partir de encuesta realizada en la feria de “El Estadio” por la firma Le Vote Harris

## **4.5 Variedad**

En la feria se comercializan en promedio 33 diferentes vegetales, y 32 frutas, 6 tipos de lácteos y 5 tipos de carne. Los vegetales más demandados son tomate, chile verde, cebollas, zanahorias, papas, culantro, lechuga, patate, repollo, yuca y pepinos. En cuanto a las frutas, las más demandadas son los bananos, los sandías, naranjas, piñas y mangos.

## **4.6 Precios**

Los precios se deciden semanalmente con base en la información que recolectan en supermercados como en el mercado de mayoreo. La concertación con los productores, tiene como meta competir con un precio inferior a los demás canales. Durante los días de feria es normal encontrar en el mercado mayorista precios altos al por mayor (para reducir el abastecimiento rápido de los vendedores de la feria cuando se les agota el producto) y precios bajos al detalle (para competir con los detallistas de la feria). Los supermercados por su parte colocan precios de oferta los jueves y viernes, principalmente para reducir el abastecimiento del consumidor a través de las ferias.

## **4.7 Compradores**

Los clientes que compran en la feria son en su mayoría mujeres (72 por ciento), mayores de 40 años (55 por ciento), con educación media o superior (63 por ciento), la compra promedio es de USD 24.65 semanales por cliente. Las razones de preferencia de compra son bajos precios (34 por ciento) y frescura de los productos (33 por ciento). Cada fin de semana 88 por ciento de los clientes compran vegetales, 58 por ciento compran frutas, 62 por ciento compran lácteos y 53 por ciento compra carnes.

La gran mayoría (89 por ciento) califica positivamente la calidad de los productos, 51 por ciento califica positivamente los precios, 92 por ciento califican positivamente la variedad de productos y 93 por ciento la disponibilidad de productos a lo largo del año. El precio es entonces la variable con menor calificación positiva por parte del consumidor, esto probablemente a la estrategia de definición de precios “competitivos” pero que optimice el margen de ganancia del productor-locatario.

La afluencia promedio de compradores a la feria es de 1,500 clientes por hora, con horas pico entre 5:00-6:00 p.m del viernes y 10:00-11:00 a.m. del sábado que superan los 2,000 clientes.

#### **4.8 Barreras de entrada o causantes de exclusión**

Aunque el espacio físico donde se realiza la feria pertenece al Gobierno, es administrado por la junta directiva de la feria, en esta instancia se deciden las autorizaciones a nuevos productores.

A la fecha no hay espacios disponibles, las solicitudes están en espera de que un locatario ceda el espacio voluntariamente o incumpla con el reglamento que rige la feria. Los espacios no se pueden vender sino transferir a un familiar del productor socio a quien ha sido adjudicado con anterioridad. De existir disponibilidad de espacio, el comité respectivo verifica en el campo de que el solicitante es productor, además de firmar un acuerdo para el cumplimiento del reglamento de la feria, que incluye requisitos de calidad y consistencia en el punto de venta. El incumplimiento del reglamento conlleva la expulsión del productor.

Durante las entrevistas en el campo se observó con frecuencia que el locatario se abastece de otros productores en su comunidad, en este sentido, también funge como intermediario y permite de manera indirecta el acceso al mercado de otros productores. Los productores que participan en la feria valoran positivamente su negocio, creen que replicar la experiencia es difícil sobretodo por la competencia de los supermercados y la poca disponibilidad de espacio.

Se explora “ampliar” la feria hasta el domingo, para que las personas que reciben su salario el sábado (normalmente jornaleros) puedan aprovechar de este servicio. Las restricciones de espacios disponibles con esta finalidad reducen la factibilidad de esta idea.

A raíz de las limitaciones de espacio en la feria de “El Estadio”, otras ferias se han ido desarrollando en diferentes puntos de la ciudad capital, conformadas por productores de los alrededores de Tegucigalpa excluidos de la feria principal, sin embargo algunos productores e intermediarios poseen puntos de venta en más de una feria.

#### **4.9 Políticas públicas y comerciales**

Las regulaciones vigentes y que se ejercen en el funcionamiento de la feria son las relacionadas a la sanidad e inocuidad de los productos alimentarios a cargo de la Secretaría de Salud Pública. Adicionalmente, hay presencia de un representante de la Secretaría de Industria y Comercio que supervisa los mecanismos de determinación de precios, en este sentido, la feria sigue cumpliendo con su finalidad inicial de regulador de precios en el mercado de frutas y vegetales frescos.

#### **4.10 Eslabones vinculados hacia atrás y hacia delante**

Este canal de comercialización es abastecido principalmente por el productor individual que a veces funge como intermediario en el campo, por el intermediario-locatario, por el mayorista (principalmente de productos importados), y por empresas comercializadoras asociativas que han establecido una relación comercial con algún locatario.

En la feria se vende a consumidores finales, pequeños restaurantes y propietarios de mercaditos.

#### **4.11 Costos y beneficios de los principales actores**

Según las entrevistas realizadas a los productores que venden en ferias, los problemas que enfrentan son similares a los de los proveedores dedicados de Hortifruti: falta crédito, falta apoyo técnico, mano de obra escasa, dificultad de trabajar de manera asociativa e incremento en los costos de logística de transporte.

Un 40 por ciento de los productores que venden en la feria también venden a otros actores en la cadena, un 25 por ciento vende a supermercados de manera directa o a través de proveedores dedicados.

Para medir la contribución marginal de este canal se multiplicó la venta promedio por locatario por el margen percibido por la venta directa al consumidor, menos los costos de transporte, manutención y local.

La venta semanal promedio por locatario es de USD 875 (USD 730,720/835 locatarios). El margen adicional sobre venta percibido es de 42 por ciento (el margen bruto percibido por el suplidor especializado del 27 por ciento más un 50 por ciento del margen bruto percibido por el supermercado equivalente a 15 por ciento). Esto resulta en una utilidad bruta semanal adicional de USD 367 por locatario. Los costos estimados de logística, pago de local y manutención son de USD 118.50 semanales por locatario, generando una contribución neta marginal de USD 248.50 por semana, equivalentes a USD 12,922 anuales.

## 5 Tipologías de pequeños productores según vínculos con el mercado

En esta sección se analizan tres tipologías de pequeños productores según sus vínculos preponderantes con el mercado y se valoran las posibilidades de cada una de ellas para permanecer o insertarse como proveedores en la cadena de abastecimiento de supermercados.

Las tipologías analizadas son: Tipo I, pequeños productores sin organización y sin comprador exclusivo, Tipo II, pequeños productores organizados que comercializan a través de empresas asociativas, y Tipo III, pequeños productores dedicados a abastecer a un suplidor especializado o supermercado.

**Cuadro 5.1 Características generales de cada tipología de pequeño productor**

<b>Variables de análisis</b>	<b>Pequeños productores sin organización</b>	<b>Pequeños productores organizados<sup>25</sup></b>	<b>Productores independientes con mercado seguro</b>
<b>Nivel tecnológico</b>			
Insumos <sup>26</sup>	Pocos	Mayoría	Mayoría
Uso de semillero en invernadero	Muy pocos	Mayoría	Muy pocos
Condiciones de riego	Mayoría rudimentarias	Apropiadas (incluyendo gotéo)	Apropiadas (incluyendo gotéo)
<b>Condiciones de acceso al mercado</b>			
Instalaciones de acopio	No tiene	Buenas	Regulares
Facilidad de transporte campo al centro de acopio	No tiene capacidad de pago	Paga transporte local	Tiene vehículo propio
Información del mercado	No tiene acceso	Tiene acceso, conoce poco	Tiene acceso, conoce mucho
Condiciones de precio	Precios bajos e inestables	Buen precio y estable	Buen precio y estable
Concepto de calidad	No aplica	Aplica	Aplica
Tipo de embalaje	Sacos, matates	Canastas plásticas	Canastas plásticas
<b>Asistencia Técnica</b>			
Productiva	No tiene acceso, conoce poco	Tiene acceso con buen conocimiento	Tiene acceso a través de contactos entre suplidor especializado y cooperación internacional.
Empresarial	Tiene acceso a través	Productores no tienen	No tiene acceso, pero

<sup>25</sup> Basado en el análisis de dos casos: la Asociación de Productores de Hortalizas y Frutas de Intibucá (APRHOFI) y la Cooperativa de Horticultores de Siguatepeque Limitada (COHORSIL)

<sup>26</sup> Uso de semillas de variedades específicas demandadas por el mercado, fertilizantes, pesticidas (insecticidas, fungicidas, acaricidas)

	de ONGs, con poca orientación a mercado.	acceso. Si la gerencia de la empresa comercializadora.	poseen habilidades empresariales básicas.
<b>Recursos utilizados</b>			
Tierra	Propia, área pequeña	Propia y alquilada	Propia, alquilada y producción en medianía
Mano de obra	Familiar	Predomina la familiar y con poco personal contratado	Apoya la familia, predominando el personal contratado
Capital, insumos	Recursos propios y de prestamistas	Recursos propios y prestados	Recursos propios y prestados

La información de la tipología I se obtuvo mediante una encuesta de campo realizada en el mes de mayo del 2005.<sup>27</sup> La información de las tipologías II y III se obtuvo mediante entrevistas individuales y observación directa en las fincas durante la realización del estudio.

El cuadro 5.1 resume las características de cada tipología según variables tecnológicas, de acceso a mercado, asistencia técnica y otros recursos utilizados.

Los productores tipo II poseen mejores condiciones tecnológicas, seguidos del tipo III, y con menos condiciones adecuadas el tipo I.

El productor tipo III posee un mayor conocimiento del mercado, incluyendo las especificaciones de calidad demandadas, por su relación directa con un cliente que está muy cerca del final de la cadena de distribución, el suplidor especializado. El tipo II mantiene una relación indirecta a través de la empresa comercializadora y por lo tanto su conocimiento detallado del mercado es menor. Respecto al cumplimiento de estándares, aunque en las entrevistas a los suplidores especializados destacan la observancia de BPA y BPM en sus proveedores dedicados (tipo III), se observa que estos aún no disponen de las condiciones adecuadas para el acopio, acondicionamiento, selección y empaque, según ellos por los costos relativamente elevados para un productor individual, en cambio, los productores tipo II poseen tal infraestructura principalmente por donaciones de programas de desarrollo<sup>28</sup>. El tipo I está más sujeto al vaivén de los precios del mercado, vende principalmente al intermediario y no dispone de instalaciones de acopio.

<sup>27</sup> Discusión del primer informe y de los resultados preliminares de la investigación de campo del estudio realizado por José A. Blandón, programa de estudios rurales, Departamento de Economía Agrícola y Negocios, Universidad de Guelph, Canadá.

<sup>28</sup> Durante el período del estudio Hortifruti gestionaba financiamiento para inversiones en plantas de acopio y acondicionamiento de vegetales para sus proveedores dedicados a través de una cooperativa de servicios agrícolas.

Otra variable de acceso al mercado es la estabilidad de los precios, en la tipología III esta dada por la relación explicada en la sección 3.5, mientras que en la tipología II, por la política de pago de la empresa comercializadora, APROHFI por ejemplo, paga un precio fijo durante todo el año. Esta medida pone en riesgo la operación al favorecer un desabastecimiento de producto en épocas de escasez, ocasionando incumplimiento con tiempos de entrega.

La disponibilidad de transporte y embalaje adecuado son dos variables que inciden fuertemente en la calidad del producto y que solo los tipos II y III poseen. La eficiencia operativa difiere según el producto y el precio de mercado.

Al momento del análisis los productores tipo II tenían acceso a servicios de asistencia técnica uno financiado por un programa de cooperación internacional y otro por la cooperativa misma (con recursos generados mediante la venta de insumos y otros servicios), los productores tipo III tenían este servicio mediante la gestión de Hortifruiti con un programa de la cooperación internacional.

Adicionalmente, los productores tipo III son los que más disponibilidad de recursos poseen, principalmente mano de obra contratada y mayor área de cultivo a través de la subcontratación o medianía. Esto obedece a la presión de los clientes por el cumplimiento con las entregas de volúmenes crecientes.

Los productores tipo I venden principalmente a los intermediarios en finca y/o el mercado local, en la segunda opción debe cubrir los costos de transporte; los intermediarios demandan producto permanentemente, el volumen y exigencia de calidad depende de la saturación del mercado, en época de sobreoferta solamente compran la mejor calidad (entre 30 por ciento y 50 por ciento). Los márgenes fluctúan según la relación entre oferta y demanda. El productor no posee poder de negociación. En el Cuadro 5.2 se resume la información relacionada al productor tipo I.

**Cuadro 5.2 Relación de Compra / venta del productor tipo I**

Variable	Lugar de transacción	
	Mercado Local	Intermediario
<b>Frecuencia de entrega</b>	Cada tres meses cuando hay cosecha	Cada tres meses cuando hay cosecha
<b>Forma de pago</b>	Efectivo	Efectivo / pago a la vuelta
<b>Formalidad de pago</b>	Buena	Buena
<b>Calidad del producto</b>	Nivel de exigencia bajo	
<b>Naturaleza de la relación (amigo, familia, negocio)</b>	Negocio	Negocio
<b>Antigüedad de la relación (años)</b>	2	2
<b>Nivel de relación Conflicto / afinidad</b>	Afinidad	Afinidad
<b>Quien decide</b>	Comprador	Comprador
<b>Grado de dependencia</b>	Bajo	Alto
<b>Rechazo</b>	No hay	depende de la época (cuando el producto es escaso las exigencias disminuyen)

Para caracterizar los vínculos comerciales del productor tipo II se analizaron dos organizaciones, la Asociación de Productores de Hortalizas y Frutas de Intibucá (APRHOFI) y la Cooperativa de Horticultores de Siguatepeque Limitada (COHORSIL).

APRHOFI atiende suplidores especializados, supermercados, restaurantes y mercado mayoreo en San Pedro Sula, con ventas mensuales de USD 15,385.00, el principal comprador es el supermercado Junior (27 por ciento de las compras). Los demás compradores en orden de importancia son el suplidor especializado Eben Ezer, seguido por el restaurante de comida rápida Pizza Hut. Todos sus clientes demandan producto en forma permanente dos veces por semana, pagando desde efectivo en el mercado mayoreo hasta 60 días en el caso de Eben Ezer. Exceptuando el mercado mayoreo los demás clientes exigen excelente calidad (tamaño, variedad, fresca, libre de enfermedades, sin daño de insectos, sin sucio, sin deformidades, color intenso).

Los costos de transporte de la finca al centro de acopio varían según el producto porque se cobra por canasta y no por peso, siendo la lechuga el producto con más costos (USD 0.04 por kilo). La zanahoria y la papa con menos costos por kilo.

Para la mayoría de clientes, la naturaleza de la relación es puramente de negocio (los compradores y vendedores definen el precio por oferta y demanda determinándose

también mayores o menores niveles de exigencia de acuerdo a la disponibilidad de producto).

Los porcentajes de rechazo del producto en las bodegas del Suplidor Especializado en San Pedro Sula van de 5 al 9 por ciento, afectando sensiblemente la rentabilidad, las variables de precio, constancia de entrega y calidad, son las más importantes con este cliente, quedando en segundo plano el volumen ofrecido. En el cuadro 5.3 se resume la información recabada respecto a APRHOFL.

**Cuadro 5.3 Relación de Compra / venta del productor tipo II (caso APROHFI)**

Variable	Lugar de transacción			
	Eben Ezer	SM Junior	Los Andes	Mayoreo SPS
Volumen en USD / mes	1,784.62	2,230.77	669.23	892.31
Frecuencia de entrega (semanal, quincenal)	dos veces por semana			
Período de pago (días)	60	30	15	efectivo
Formalidad de pago	mala	muy buena	muy buena	muy buena
Calidad del producto (1bajo y 5 alto)	4	5	5	2
Naturaleza de la relación (amigo, familia, negocio)	negocio	negocio	negocio	amigo
Antigüedad de la relación (años)	5	8	5	8
Nivel de relación (conflicto / afinidad)	conflicto	afinidad	afinidad	afinidad
Quien decide	comprador	comprador	comprador	comprador
Grado de dependencia (1bajo y 5 alto)	3	4	4	4
Rechazo	9%	5%	5%	-

El segundo caso analizado es COHORSIL, quien distribuye sus productos a suplidores especializados, supermercados y mercados de mayoreo en Tegucigalpa, San Pedro Sula y Siguatepeque, con ventas mensuales de USD 13,150; sus principales compradores son dos suplidores especializados, Hortifruti en Tegucigalpa y Eben Ezer en San Pedro Sula, entre ambos compran el 50 por ciento de las ventas de COHORSIL. La empresa también vende en el mercado de mayoreo la calidad de segunda.

Hortifruti es el cliente que exige la mejor calidad y paga todo lo que recibe, supermercados La Colonia a través de su operación centralizada compra el 21 por ciento de la oferta de COHORSIL y paga mejores precios absolutos, aunque descuenta hasta un 8 por ciento por descarte.

Los costos de transporte de la finca al centro de acopio son de USD 0.03 por kilo de producto (principalmente tomate manzano y chile). El costo de transporte del centro de acopio a Tegucigalpa o San Pedro sula es de USD 0.05 por kilo para tomate y de USD 0.14 por kilo para chile.

La antigüedad en el negocio va de medio a un año, tomando en cuenta que esta organización es nueva en la comercialización de vegetales.

**Cuadro 5.4 Relación de Compra / venta del productor tipo II (caso COHORSIL)**

Variable	Lugar de transacción							
	Hortifruti TEG	La Colonia	Mayoreo Belén	SM Andes	Eben Ezer	Mayoreo SPS	SM Colonial	Mercado Local
<b>Volumen en USD/ mes</b>	2,051.28	1,538.46	205.13	512.82	2,051.28	307.69	205.13	512.82
<b>Frecuencia de entrega</b>	semanal	semanal	semanal	semanal	semanal	semanal	semanal	semanal
<b>Forma de pago</b>	semanal	semanal	efectivo/ semanal	semanal	15 a 30 días	efectivo / semanal	semanal	efectivo/ semanal
<b>Formalidad de pago</b>	MB	MB	MB	MB	M	MB	B	MB
<b>Naturaleza de la relación</b>	amigo	amigo	negocio	negocio	negocio	amigo	negocio	amigo
<b>Antigüedad de la relación (años)</b>	1	0.83	0.5	1	0.5	1	0.08	0.5
<b>Nivel de relación conflicto / afinidad</b>	afinidad	afinidad	afinidad	afinidad	conflicto	afinidad		afinidad
<b>Quien decide</b>	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
<b>Grado de dependencia (1 a 5)</b>	4	4	2	3	3	2	2	3
<b>Rechazo</b>	5%	9%	5%	5%				

La caracterización de la relación comercial de los productores tipo III con Hortifruti<sup>29</sup> se presenta en la sección 3.3. Estos productores comercializan algunos excedentes a través del mercado de mayoreo y supermercados.

<sup>29</sup> Hortifruti es un Suplidor Especializado que abastece exclusivamente a los supermercados del grupo CHARCO, ahora Wal-Mart Centroamérica.

**Cuadro 5.5 Relación de Compra / venta del productor tipo III.**

Variable	Lugar de transacción	
	Mercado Mayoreo	Hortifruti
<b>Frecuencia de entrega</b>	Dos veces al mes, cuando el producto de segunda es bastante	Tres veces por semana
<b>Forma de pago</b>	Efectivo	5 a 12 días
<b>Formalidad de pago (mala, buena, muy buena)</b>	Buena	Muy Buena
<b>Calidad del producto (1 a 5)</b>	2	5
<b>Naturaleza de la relación (amigo, familia, negocio)</b>	negocio	negocio
<b>Antigüedad de la relación (años)</b>	toda la vida	3
<b>Nivel de relación Conflicto / afinidad</b>	afinidad	afinidad
<b>Quien decide</b>	comprador	comprador
<b>Grado de dependencia (1 a 5)</b>	2	5
<b>Rechazo</b>	no hay	no hay

## Regoverning Markets

Regoverning Markets is a multi-partner collaborative research programme analysing the growing concentration in the processing and retail sectors of national and regional agrifood systems and its impacts on rural livelihoods and communities in middle- and low-income countries. The aim of the programme is to provide strategic advice and guidance to the public sector, agrifood chain actors, civil society organizations and development agencies on approaches that can anticipate and manage the impacts of the dynamic changes in local and regional markets. The programme is funded by the UK Department for International Development (DFID), the International Development Research Centre (IDRC), ICCO, Cordaid, the Canadian International Development Agency (CIDA), and the US Agency for International Development (USAID).

## Innovative Practice

Innovative Practice is a series of case studies from the Regoverning Markets programme providing examples of specific innovation in connecting small-scale producers with dynamic markets at local or regional level. Based on significant fieldwork activities, the studies focus on four drivers of innovation: public policy principles, private business models, collective action strategies by small-scale farmers, and intervention strategies and methods of development agencies. The studies highlight policy lessons and suggest working methods to guide public and private actors.

The case studies were coordinated by:

Julio Berdegúe, RIMISP - Latin American Centre for Rural Development, Chile

Lucian Peppelenbos, Royal Tropical Institute (KIT), Netherlands

Estelle Biénabe, University of Pretoria, South Africa and Centre de Coopération

Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), France

