

Harold Calvo Reyes

e los
mercados orgánicos en Centroamérica y el Caribe

N

382.41

P896 Calvo Reyes, Harold

Los supermercados y los pequeños
productores (as) de productos orgánicos /
Harol Calvo Reyes. -- 1a ed. -- EDISA, 2010
84 p.

ISBN : 978-99924-60-27-6

1. MERCADEO DE PRODUCTOS AGRICOLAS
2. AGRICULTURA ORGANICA

© **Harold Calvo Reyes**

haroldcalvo@hotmail.com

Los supermercados y los pequeños productores(as) de productos orgánicos: una posible Alianza para el fomento de los mercados orgánicos en Centroamérica y el Caribe.

Primera edición: Junio 2010

Revisión: Carlos Soto Padilla.

Corrección Ortográfica: Angela Obregón L.

Fotografías: Harold Calvo Reyes

Diseño de Portada: Marvin Mejía y Harold Calvo R.

Diagramación: Juan Ramón López

Cuido de la producción: Harold Calvo Reyes

Tiraje: 700 ejemplares

Impresión: EDISA, Managua, Nicaragua

Programa de Apoyo a Mercados Orgánicos para Centroamérica y el Caribe (PROAMO). San José, Costa Rica. Sabanilla, Farmacia La Paulina 100 metros al Este, 50 metros al Norte, teléfono 506- 222-57901 • www.proamo.org

Los supermercados y los pequeños productores(as) de productos orgánicos

Una posible Alianza para el fomento
de los mercados orgánicos
en Centroamérica y el Caribe

Harold Calvo Reyes

INDICE

I. Presentación	7
II. Introducción	11
III. Diseño y metodología del estudio	17
IV. Contexto de la distribución comercial minorista en Centroamérica y República Dominicana	21
V. Contexto de la comercialización de los productos orgánicos en Centroamérica y República Dominicana	25
VI. Los supermercados y su importancia para el comercio de productos orgánicos	33
VII. Requisitos, condiciones y políticas de abastecimiento y de compra de los supermercados	39
VIII. Principales cuellos de botella en las relaciones comerciales entre los pequeños productores(as) y los supermercados	49
IX. Pautas estratégicas para incentivar y mejorar las relaciones comerciales y de cooperación entre los pequeños productores(as) y los supermercados	59
X. Anexos	71
- Bioproductos Oro Verde	71
- Nicaraocoop	73
- APODAR	75
- El Salvador Organics	77
- ACOPO. R.L.	79
- Biomerengue	81
XI. Referencias consultadas	83

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

Figura 1:
Productores orgánicos por región geográfica 2007 13

Figura 2:
Los 10 países con mayor tierra agrícola destinada
a la producción orgánica 2007 14

Tabla 1:
Lista de supermercados entrevistados por país 18

Tabla 2:
Lista de iniciativa de comercialización consultada
en la región 19

Tabla 3:
Cambios ocurridos a nivel de los consumidores 24

Tabla 4:
Superficie dedicada a la agricultura orgánica certificada
en Centroamérica, 2008 26

Tabla 5:
Principales productos orgánicos cultivados y exportados
en Centroamérica y el Caribe 27

Tabla 6:
Experiencias de producción y comercialización
de hortalizas en Centroamérica (2009) 30

Tabla 7:
Evolución de los supermercados más reconocidos
en Centroamérica y el Caribe 34

Tabla 8:
Tiendas Wal Mart Centroamérica 35

Tabla 9:
Supermercados que distribuyen actualmente productos
orgánicos en la región 37

1.

Presentación

El presente documento es el resultado de un estudio sobre las relaciones comerciales entre las organizaciones de pequeños productores(as) orgánicos y los supermercados presentes en Centroamérica y el Caribe.

PROAMO, previendo y apegándose a las tendencias positivas en el crecimiento de la agricultura orgánica y sus mercados, y sin quitar mérito a empresas de distribución detallistas presentes en la región, propone estimular vínculos comerciales y colaborativos entre los pequeños productores(as) orgánicos organizados y los supermercados; esta vez enfocado en disminuir su dependencia fortaleciendo sus capacidades organizativas, empresariales y comerciales.

7

La orientación del estudio es proporcionar información sobre la evolución del comercio minorista, la participación de los supermercados en la distribución de los productos orgánicos, sus requisitos, exigencias y cuellos de botella, que muchas veces tensan las relaciones comerciales con los pequeños productores(as); a fin de proponer algunas pautas estratégicas que incentiven y mejoren las relaciones comerciales entre sectores, pero sobre todo que permitan el fomento en los mercados locales y nacionales de los productos orgánicos en la región.

El estudio contó con la estrecha colaboración de las empresas sociales: Nicaraocoop, de Nicaragua, Bioproductos Oro Verde, de Costa Rica, El Salvador Organics y la Asociación de Productores Orgánicos (ACOPO), de El Salvador, Biomerengue de República Dominicana y David Gómez, de Swisscontac de Honduras; así como de los responsables de comercialización de las diferentes cadenas de supermercados presentes en la región (Wal Mart México y Centroamérica, Supermercado La Colonia, de Nicaragua y Honduras, Automercados, de Costa Rica, Supermercado Selecto y Europa de El Salvador y Supermercados Nacionales, de República Dominicana; a todos ellos agradecemos su apoyo y colaboración con este estudio.

■ Observación importante para los lectores

8

Los lectores han de estar conscientes que esta publicación tiene un sentido exploratorio y que más que sistematizar las experiencias individuales de cada organización de pequeños productores (as) con los supermercados, analiza de forma global y consolidada dichas experiencias y relaciones; debe de manejarse con cautela la información proporcionada sobre la evaluación de la producción en Centroamérica y el Caribe y las características particulares de cada cadena de supermercados presente en la región. Para buscar más información sobre la evolución del sector (áreas, productos, productores, organizaciones de apoyo, procesos de certificación, mercados y ferias campesinas), deberán buscar información más actualizada en los centros de investigación especializados, ONGs e instituciones del Estado.

En esta publicación el término: orgánicos, ecológico o biológico son sinónimos y corresponde a la definición de La Federación Internacional de Movimientos de la Agricultura Orgánica (IFOAM) que dicta: “La agricultura orgánica es un sistema de agricultura que promueve la producción ambientalmente, socialmente y económicamente sólida de la alimentación, la fibra, la madera, etc.

En este sistema, la fertilidad de la tierra está considerada como la clave de la producción exitosa. Trabajando con las propiedades naturales de las plantas, los animales, y el terreno, los granjeros orgánicos aspiran a optimizar la calidad en todos los aspectos de la agricultura y del medio ambiente” .

2.

Introducción

En América Latina, los modelos de comercialización y distribución de alimentos agropecuarios han sufrido cambios importantes. Hace menos de 10 años veíamos que el control del abastecimiento y la distribución de productos agropecuarios estaba en manos de los mercados mayoristas localizados en los principales centros urbanos, que ejercían el poder de negociación (fijar precios y condiciones) frente a los pequeños productores que acudían a vender sus productos.

Hoy en día cambios significativos en los hábitos de compra y de consumo están desplazando o equilibrando ese poder del mayorista a los detallistas y minoristas; dentro de este último grupo, por su nivel de eficiencia y competitividad, sobresalen los supermercados; estos exigen nuevos retos para el sector agroalimentario y causan presión sobre el resto de actores vinculados con el sector.

Lo que sustenta esta reciente modificación de los sistemas de abastecimientos y distribución comercial agroalimentaria es que hoy el mercado lo define la información, la comunicación y la disponibilidad de servicios de comercialización y no la concentración de compradores, vendedores y productos que en el pasado ocupaban un lugar específico para sus negociaciones y transacciones; aunque el sistema tradicional aún existe y tiene un peso importante, la distribución moderna lo amenaza constantemente.

Es oportuno decir que estos cambios más que ser generados por las empresas o las industrias detallistas nacionales ocurren por la internacionalización y/o Globalización, estrategia de penetración de mercados ejecutada por grandes empresas transnacionales como las cadenas de supermercados Wal Mart, con fuerte presencia en Norte y Centroamérica.

Esta rivalidad entre pocos actores poderosos transnacionales y actores de capital regional se ha traducido en un despliegue de estrategias empresariales interesadas en reforzar su participación en los mercados, atribuyendo a industrias y pequeños productores, pautas tecnológicas para aumentar su eficiencia, disminuir costos y adecuar la oferta a las nuevas competencias en el mercado de alimentos.

12

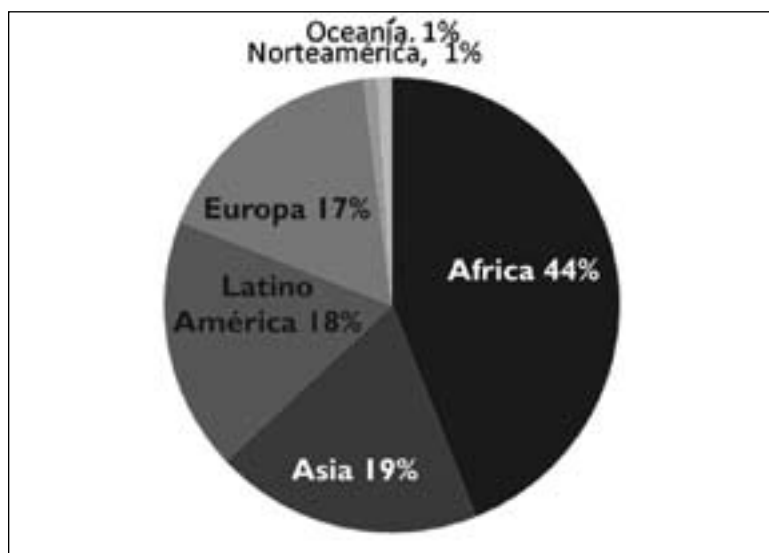
La distribución y el comercio de productos orgánicos, no escapan a esta tendencia y actividad económica. Hoy vemos tiendas de autoservicios, hoteles, restaurantes y diversas modalidades de supermercados, interesados en vender productos orgánicos.

Y no es para menos. La demanda mundial de productos ecológicos continúa creciendo, con un aumento en las ventas en más de 5 mil millones de dólares americanos al año. Se estima que en el 2007 las ventas internacionales alcanzaron los 46.1 mil millones de dólares americanos, el 97 por ciento de esta demanda se concentra en Norte América y Europa. (Salvador Garibay, octubre 2009).

A nivel mundial la superficie ecológica aumentó en casi 1,5 millones de hectáreas en comparación al 2006. Los resultados de una reciente encuesta mundial realizada sobre la agricultura ecológica certificada muestran que de 32.2 millones de hectáreas de tierras agrícolas 1.2 millones son manejadas por productores, de éstos la mayoría son pequeños productores. (Helga Willer, FIBL, octubre 2009).

En el caso de Latinoamérica, se calcula la existencia de 220,000 productores administrando 6.4 millones de hectáreas de tierra agrícola ecológica en 2007. Esto constituye el 20% de las tierras orgánicas del mundo (Helga Willer, FIBL, octubre 2009).

Figura 1. Productores orgánicos por región geográfica 2007.



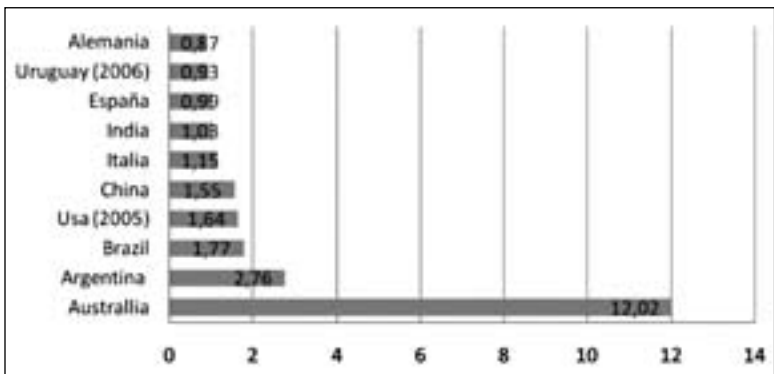
Fuente: FIBL. 2009.

Los mercados locales de productos orgánicos en América Latina son incipientes y se caracterizan por el establecimiento de “puntos de venta” con poca capacidad para recibir una oferta sostenida y diversificada, sin embargo, éstos juegan un papel importante en el desarrollo de la demanda y desempeñan un rol importante como medios de promoción, información y educación para los grupos de consumidores.

Hasta ahora, vemos en la región un mercado local y nacional, liderado por mercaditos, tiendas y ferias campesinas impulsados por la pequeños productores (as) organizados, ONGs y agencias de cooperación; aunque también existen iniciativas de pequeños productores(as) que han dado un paso más allá y se han aventurado a negociar y distribuir sus productos orgánicos en diferentes cadenas de supermercados.

14

Figura 2. Los 10 países con mayor tierra agrícola destinada a la producción orgánica 2007



Fuente: FIBL. 2009.

Sin embargo, todavía los volúmenes y diversidad de productos comercializados son bajos, estacionales y con bajo nivel de planificación para poder asegurar un abastecimiento constante.

Muchos actores y especialistas vinculados con el sector orgánico consideran que las ferias y los mercaditos campesinos locales continúan siendo una buena alternativa a seguir para fomentar la producción y consumo de productos orgánicos, no sólo por su factor competitivo (no requieren de la certificación de terceros, ni sobrecumplir requisitos de calidad demandados por los supermercados), sino por la oportunidad de relacionar y vincular a los pequeños productores con los consumidores locales aprovechando el arraigo cultural existente en la población centroamericana.

15

Sin embargo, en un mediano plazo, estos arraigos culturales pueden ser fragilizados o quebrantados por las mismas tendencias del comercio mundial, afectando o bien dándole una nueva dinámica al comercio local y nacional de productos orgánicos y afectando la relación productor-consumidor; por tal razón hay que buscar la manera de ir paulatinamente ajustando la visión de los pequeños productores con la visión del mercado.

También es oportuno aclarar que con este estudio PROAMO, pretende incentivar la participación de los pequeños productores(as) y consumidoras en los mercados tomando en cuenta la seguridad y la soberanía alimentaria nacional al fomentar relaciones comerciales más justas y de colaboración con canales tradicionales y no tradicionales que permitan a la población en general acceder a alimentos más sanos libres de agrotóxicos.

Sea cual sea la vía utilizada, por su cercanía, cultura y poca fluctuación de precios; los mercados locales o nacionales continúan siendo una alternativa real y potencial para el comercio de los productos orgánicos.

3.

Diseño y metodología del estudio

El estudio se realizó entre noviembre del 2009 y febrero del 2010 en los países de Nicaragua, Costa Rica, Honduras, El Salvador y en República Dominicana, aplicando un mismo instrumento genérico para todos. Omitimos Guatemala por razones de tiempo y falta de experiencias exitosas de vinculación de grupos de productores(as) con los supermercados.

El estudio se realizó en tres etapas:

Etapa I.

Recopilación de información secundaria: consistió en la revisión bibliográfica de información relacionada con la evolución y tendencia del sector de los supermercados en la región y en el mundo y su potencial influencia en la distribución de productos orgánicos. Las principales fuentes de información secundarias corresponden a estudios, documentos, revistas especializadas en el tema y búsqueda de información en la red.

Etapa II.

Recopilación de información primaria: se recopiló información de dos fuentes de información:

a) Entrevistas a responsables de comercialización y/o mercadeo de las diferentes cadenas de supermercados para obtener información directa sobre los requisitos, condiciones, forma de entrega, pago y principales problemas identificados en su relación con los pequeños productores.

Criterios utilizados para seleccionar las cadenas de supermercados:

- Reconocimiento.
- Cobertura geográfica en cada país o la región.
- Diferentes formatos de tiendas: Hipermercados y Supermercados.
- Experiencia en la distribución de productos orgánicos sean nacionales o importados.
- Relación comercial (presente o pasada) con pequeños grupos de pequeños productores.
- Preferiblemente de capital nacional o regional. Wal Mart fue la excepción por su fuerte presencia en la región y su interés de participar en el negocio de los productos orgánicos.

Tabla 1: Lista de supermercados entrevistados por país

Nicaragua	Costa Rica	El Salvador	Honduras	República Dominicana
<ul style="list-style-type: none"> • La Colonia • Hortifruti Wal Mart • Wal Mart C.A. 	<ul style="list-style-type: none"> AM/PM Automercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Hortifruti Wal Mart El Salvador • Super Selecto • Supermercado Europa 	<ul style="list-style-type: none"> • La Colonia • Hortifruti Wal Mart Honduras 	<ul style="list-style-type: none"> Supermercado Nacional

Fuente: Elaboración propia.

b) Entrevistas a responsables de comercialización de las principales iniciativas de comercialización de pequeños productores apoyados por el PROAMO en Centroamérica y el Caribe, esto con el fin de determinar las relaciones comerciales con los supermercados, cuellos de botella y perspectivas de crecimiento en dicho canal.

Tabla 2: Lista de iniciativas de comercialización consultadas en la región

Nicaragua	Costa Rica	El Salvador	Honduras	República Dominicana
Nicaraocoop	<ul style="list-style-type: none"> • Oro Verde • APODAR (información secundaria de PROAMO) 	El Salvador Organics ACOPO	ASOPROLH	BIOMERENGUE

Fuente: Elaboración propia.

Etapa III.

Procesamiento y publicación del estudio. Consistió en el ordenamiento, procesamiento y redacción del documento final del estudio.

■ Obstáculos presentes durante la investigación

Planteamos realizar el estudio entre los meses de noviembre y diciembre del 2009, sin embargo, dichos meses coincidieron con el mayor movimiento de compra y venta de las cadenas de supermercados, lo que conllevó a posponer algunas citas anteriormente concretadas.

Las cadenas de supermercados Perimercados y Megasúper de Costa Rica no quisieron dar entrevistas ni compartir información, pero a través de otras fuentes conocimos sus sistemas de operación.

Así mismo, la carencia de informaciones estadísticas sobre el volumen de ventas y precios de los productos orgánicos en los supermercados provocó redefinir la información de los instrumentos de consulta enfatizando más en aspectos cualitativos que cuantitativos.

La carencia de información cuantitativa obedece a que:

- Los supermercados aún no definen una categoría especial para los productos orgánicos, esto limita su ubicación dentro del sistema de venta y su posterior análisis, además los responsables de comercialización tienen prohibido brindar este tipo de información.
- Las empresas de comercialización aún no perfeccionan su sistema de información contable, por lo que fue difícil conocer sus volúmenes de ventas por producto, por mes y por supermercados.

4.

Contexto de la distribución comercial minorista en Centroamérica y República Dominicana

El crecimiento económico de las sociedades avanza a un estado de consumo masivo de bienes y servicios, contrastante a la existencia de importantes grupos excluidos existentes en la región. El aumento de consumo conlleva a una segmentación de mercados, que permite describir a una población de compradores caracterizados por sus hábitos alimenticios, niveles de rentas, educación y actitudes psicológicas.

La presencia de supermercados en Centroamérica ha provocado un cambio significativo en la forma de ofrecer productos y servicios a los consumidores, esto evidencia un proceso de supermercadización regional.

21

La supermercadización entendida como la omnipresencia y el dominio de las cadenas de los supermercados en la distribución de alimentos agropecuarios y de consumo masivo.

En la actualidad, 65 cadenas globales de supermercados operan fuera de su país de origen, de las cuales las 26 principales tienen presencia en una media de nueve países, (Bagg y Stanier, 2001); de ellas el 66% provienen de Europa, 9% de Norte América y sólo un 6% de Latinoamérica (Idem).

Además de los cambios en la distribución comercial, los supermercados han impactado de forma directa en diferentes áreas de la economía de la región; entre ellas, la generación de empleo temporal, cambios en los hábitos de compra de los consumidores que favorece la compra masiva por impulso y el urbanismo que favorece la economía de aglomeración, además de generar efectos externos positivos en términos de carreteras, acceso, revalorización de otros establecimientos de servicios.

Por otro lado vemos que avanza, tal y como ocurrió en Europa y Estados Unidos, el proceso de desconcentración o expansión a otras ciudades secundarias con buenas posibilidades de crecimiento, siempre bajo la lógica de abastecer a la población de ingresos medios a altos y aplicando estrategias de precios bajos y descuentos. Esto sugiere que su estrategia es la superación de fronteras para la búsqueda de mercados crecientes y con demandas insatisfechas.

22

Así mismo observamos que las formas comerciales de las cadenas de supermercados se sustituyen con la innovación. Dentro de ellas podemos describir diferentes formas de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencias, almacenes, tiendas especializadas, las formas comerciales aumentan su versatilidad, se adaptan a surtidos, precios, dimensiones y proporciones; el mismo supermercado se adapta a diversas formas cuando se localiza en barrios, residencias o centros urbanos, respondiendo a factores relacionados con el tipo de familia, inserción ocupacional, convicciones y creencias ligadas al medio ambiente y otras consideraciones subjetivas relacionadas a contextos culturales, religiosos, étnicos, entre otros.

Hace algunos años los consumidores preferían abastecerse de productos frescos en puestos tradicionales; hoy prefieren productos procesados o semielaborados y los están adquiriendo en los supermercados.

En Centroamérica existen cadenas de supermercados con capital nacional y capital extranjero, con diferentes formatos de venta, desde las tiendas de despensas hasta los hipermercados. Los hipermercados observan un incremento notable, tanto en términos de número de establecimientos, como en su participación en los volúmenes de venta.

La expansión de los supermercados en Centroamérica y República Dominicana tiene que ver con su feroz competencia y absorción de otros supermercados de cadenas más pequeñas y/o con menor poder económico, que a partir de los años noventa fueron afectados por la crisis económica que azotó la región.

Dentro del proceso de concentración y consolidación de los supermercados en Centroamérica, vemos que la unión entre la Fragua del Grupo Paiz de Guatemala, la Corporación de Supermercados Unidos (CSU) de Costa Rica y Royal Ahold, uno de los hechos más importantes en el 2001 que creó la Central American Retail Holding Company (CARHCO) inscrita a las Antillas holandesas y que logró operar con 345 puntos de venta. (Ecomercados 2005).

En el 2006, Wal Mart, cadena de supermercado de capital Estadounidense, adquirió las acciones de la empresa Central American Retail Holding Company (CARHCO) haciéndose cargo de los 345 puntos de venta, ahora con el nombre de Wal Mart Centroamérica y que a partir de marzo del 2010 se conocerá como Wal Mart México y Centroamérica.

Tabla 3: Cambios ocurridos a nivel de los consumidores

Tipo de Cambio	Descripción
Cambios demográficos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mercados infantil, juvenil y de la tercera edad. • Mayor número de hogares compuestos por individuos aislados o parejas sin hijos.
Cambios en los estilos de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación de la mujer en el trabajo. • Crecimiento de los mercados de deseos vinculados con el aumento de la renta. • Individualismo. • Consumo vinculado con el papel de los medios de comunicación. • Menos tiempo para realizar las compras. • Cambios en los horarios de compras
Cambios en factores culturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Compras como acto de esparcimiento. • Comida fuera del hogar. • Acceso a información y tecnologías de comunicación.
Desarrollo en la tecnología de compras.	<ul style="list-style-type: none"> • Desplazamiento. • Tarjeta de crédito, bonos, credipuntos, • Promoción y comunicación.

Fuente: Adaptación Javier Casares Ripol.

5.

**Contexto de la comercialización
de los productos orgánicos
en Centroamérica
y República Dominicana**

La producción orgánica en Centroamérica y el Caribe, se ha venido desarrollando desde los años ochenta, sobre la base de la exportación, principalmente de café, banano, cacao y otras frutas, como "materias primas", a mercados de Europa y Estados Unidos.

Más recientemente, finales de los años noventa, por iniciativa de productores, ONGs, agencias de cooperación y movimientos orgánicos, comenzó a generarse un interés por la gestión y desarrollo de diversas manifestaciones de comercialización para los mercados nacionales.

En Centroamérica y el Caribe, la producción orgánica ha crecido significativamente: según estudios del IICA, existen al menos unas 120,485.40 hectáreas manejadas en 15,975.00 fincas campesinas.

Tabla 4: Superficie dedicada a la agricultura orgánica certificada en Centroamérica, 2008.

País	Superficie POC*2008 (Ha)	Total de fincas	
		#	Ha/fincas
Nicaragua	70,972.40	6,600.00	10.75
Guatemala	25,000.00	2,830.00	8.83
Honduras	8,448.00	1,813.00	4.66
Costa Rica	7,874.00	2,921.00	2.7
El Salvador	6,381.00	1,811.00	3.52
Belice	1,810.00		
TOTAL	120,485.40	15,975.00	30.46

* Dato correspondiente al año 2006. Fuente: Autoridades Competentes de Centroamérica 2008, SOEL 2006, Elaboración IICA, 2008.



Este crecimiento de la agricultura orgánica en la región, es estimulado por la demanda, los sobrepagos pagados por los mercados internacionales y el apoyo que miles de pequeños y medianos productores(as) orgánicos recibieron de organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación internacional¹.

Tabla 5. Principales productos orgánicos cultivados y exportados en Centroamérica y el Caribe.

País	Cultivos Exportación
Belice	Cacao y cardamomo
Guatemala	Café, miel, ajonjolí, cardamomo, plantas medicinales y azúcar
El Salvador	Café, ajonjolí y semilla de marañón
Honduras	Café, mango y piña
Nicaragua	Café, cacao, ajonjolí, marañón,
Costa Rica	Café, cacao, banano, piña, mora
República Dominicana	Banano, cacao, frutas

Fuente: Elaboración propia.

Este dinamismo de la agricultura orgánica, ha despertado el interés de sectores públicos y privados. En los últimos años el gobierno ha propuesto políticas para institucionalizar la agricultura orgánica, elaborando normativas, leyes y creando dependencias de agricultura orgánica dentro de los Ministerios de Agricultura.

1. Entre los apoyos recibidos por grupos de productores(as) de parte de las organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación se destacan: asistencia técnica, capacitaciones, apoyo con infraestructura productiva, financiamiento, facilitación de procesos para institucionalizar la agricultura orgánica y conformación de un movimiento orgánico a nivel nacional. Además existe un sinnúmero de iniciativas privadas y agentes económicos (servicios, agroindustrias, certificación y comercialización) que están respaldando el desarrollo de la agricultura orgánica.



28

Los mercados nacionales y regionales de productos orgánicos están en proceso de construcción.

Son mercados estimulados más por subsidios e iniciativas impulsadas desde las agencias de cooperación y ONG presentes en la región, que por iniciativas empresariales propias de productores (as) y sus gremios (cooperativas y asociaciones).

Los mercados de productos orgánicos en la región se han construido sobre la base de dos enfoques complementarios:

El primer enfoque tiene que ver con las iniciativas de mercados locales impulsadas desde las Organizaciones No Gubernamentales.

En este enfoque, las ONGs, han apuntado a generar un proceso de comercialización, donde predominan relaciones de confianza entre productores y consumidores, eliminando parcialmente la intermediación, y mejorando las condiciones para mejorar los ingresos económicos de las familias campesinas.

Acá la estrategia es organizar a los productores(as) y crear espacios de venta para la comercialización de productos orgánicos. En estos casos sobresalen las ferias y los mercados campesinos articulados a los sistemas de garantía participativa.

El segundo enfoque se da por la participación de otros actores económicos y puntos de ventas especializados, como los supermercados que impulsado por las nuevas tendencias del consumo de alimentos tratan de participar en este nuevo nicho de mercado.

29

Es claro que a las iniciativas de comercialización de pequeños productores(as) les hace falta definir el tipo de mercado que desean para los productos orgánicos.

Si es un mercado de nicho de productos en el cual no se hacen distinciones entre los perfiles de los clientes, o un segmento de mercado orientado a la tipología concreta de los clientes pero con una amplia diversidad de productos capaces de cubrir las necesidades y las demandas de los productos orgánicos.

Tabla 6. Experiencias de producción y comercialización de hortalizas en Centroamérica (2009)

País	Nombre	Experiencia Comercial
Costa Rica	Asociación de Productores Orgánicos de Alfaro Ruiz.	Distribuyen sus productos en Supermercados, ferias y mercaditos campesinos.
Honduras	Asociación de productores orgánicos en Honduras ASOPROL.	Distribuyen sus hortalizas en 3 puntos de ventas de Wal Mart Centromérica.
El Salvador	Asociación de Productores Orgánicos de El Salvador ACOPO. R.L.	Distribuyen sus hortalizas en supermercados Wal Mart Centroamérica, Hipermercado Europa y hoteles.
República Dominicana	Koki Sato, único productor privado de hortalizas orgánicas. Por problemas económicos dejó de producir en 2009.	Distribuía sus hortalizas en puntos de venta del supermercado nacional.

Fuente: elaboración propia.

30

Pese a las condiciones que de una u otra forma han facilitado el fomento de la agricultura orgánica en la región, aún existen muchos factores que limitan su crecimiento y desarrollo, entre los que sobresalen:

- Debilidad en el marco normativo institucional.
- Falta de políticas de incentivos para el sector orgánico.
- Costos y procesos de certificación.
- Poca información de la evolución, tendencia o proyecciones de los mercados.
- Poco acceso a tecnología productiva y de procesamiento que permita mejorar los rendimientos de los cultivos orgánicos.

- Bajo nivel agregado y de presentación de los productos orgánicos.
- Bajo nivel de empresariedad, organización productiva y comercial.
- Falta de investigación y capacitación.
- Baja cultura de consumo de productos orgánicos en los mercados locales.
- Poca alianza entre los actores vinculados al sector orgánico (proveedores-productores-procesadores-distribuidores- consumidores).



6.

Los supermercados y su importancia para el comercio de los productos orgánicos

A nivel de la región, Costa Rica cuenta con la mayor presencia de supermercados, le siguen en orden de importancia: El Salvador, Nicaragua y Honduras, respectivamente.

Esta tendencia del desarrollo y evolución de los supermercados en cada país dependen del desarrollo y desempeño económico, nivel de vida de la población, desarrollo industrial y la existencia de una plataforma de servicios eficiente (crédito, infraestructura, vías de comunicación, entre otros).

33

En Centroamérica y República Dominicana existen cadenas de supermercados de capital nacional vinculado a inversionistas extranjeros y cadenas de supermercados de capital transnacional; todos siguen estrategias de política de precios bajos, descuentos especiales y amplia variedad de surtidos.

Tabla 7: Evolución de los supermercados más reconocidos en Centroamérica y el Caribe



















País	Número de Supermercados Fuente PROAMO	Número de Supermercados (Fuente Ecomercados)	Crecimiento en número de tiendas
	2010	2002	2002-2010
Nicaragua:	70	43	30
12 Colonias			
1 Supermercado Selecto			
55 Wal Mart Centroamérica			
2 Super Matagalpa			
Costa Rica:	303	227	76
168 Wal mart			
80 Megasúper			
12 Automercados			
18 Perimercados			
25 AM/PM			
El Salvador:	163	130	36
82 Wal Mart Centroamérica			
4 Supermarket			
67 Superselectos			
4 Europa			
6 Supermercados de todos de Selecto			
Honduras:	62	37	25
50 Wal Mart 50			
12 Colonias			
República Dominicana (Santo Domingo)	19		
15 Centro de Encuesta Nacional			
4 Supermercado Bravo			
TOTAL	617	437	167

Fuente: Elaboración Propia en base a información de Ecomercados, entrevista y visitas a la página Web de cada cadena de Supermercado.

Tal vez uno de los hechos más importantes en la evolución y el desarrollo del comercio minorista en Centroamérica es la presencia de la cadena de Supermercados Wal Mart Centroamerica, la cual en los últimos años se ha vinculado con la producción de los pequeños productores.

Wal-mart Centroamérica es el único que tiene una estrategia mundial de desarrollo y, si bien su facturación lo convierte en el más importante, recién ahora está intentando la inserción en mercados que no corresponden a su zona de influencia. Wal-mart cuenta con 3500 puntos de venta en Estados Unidos, 144 en Canadá y 396 en México. En el caso de Centroamérica existen 520 tiendas en total.

Tabla 8: Tiendas Wal Mart Centroamérica

Formatos	Guatemala	El Salvador	Honduras	Costa Rica	Nicaragua	Total
Supermercados	 30	 32	 7	 25	 7	101
Hipermercados	 6	 2	 1	 6		15
Tiendas de descuento	 115	 48	 37	 126	 46	372
Tiendas Bodega	 14		 5	 11		30
Club de compras	 2					2
Total	167	82	50	166	53	520

Fuente: Página Web de Wal Mart Centroamérica.

A pesar que en la región existen al menos 617 tiendas de supermercados, los formatos hipermercados y los supermercados son las tiendas priorizadas para la venta de productos orgánicos; esto tiene que ver por el tipo de consumidor que se busca.

Algunos estudios concuerdan que los consumidores orgánicos tienen las siguientes características:

- Preocupados por su salud.
- Edad promedio: 40 y 50 años.
- Informado sobre las características y ventajas de los productos orgánicos.
- Conciencia ambiental.
- Niveles de ingresos de medio a alto.

36

En todo caso se pudo constatar que parte de lo que negocian los grupos de pequeños productores(as) con los gerentes de venta de los supermercados es la distribución de sus productos en estos dos formatos, priorizando los que están localizados estratégicamente en los principales centros urbanos.

Hasta ahora se pudieron contabilizar 52 tiendas de supermercados abastecidos con productos orgánicos, número muy limitado si lo comparamos con las 617 tiendas existentes en la región. Lógicamente, esta coyuntura obedece a las mismas limitaciones de la agricultura orgánica en términos de áreas de siembra, diversidad de productos y calidad.

Tabla 9: Supermercados que distribuyen actualmente productos orgánicos en la región

País	Número de Tiendas	Proveedores
Costa Rica	8 tiendas de Perimercados. 8 tiendas de Automercado. 8 tiendas de Megasuper.	APODAR Hortalizas Orgánicas. Oro Verde hortalizas de APODAR y productos procesados, como salsa de tomate, vinagre, aceite y marañón.
Nicaragua	3 Unión de Wal Mart. 9 Colonias.	Nicaraocoop: Productos procesados: Miel, café, aceite de ajonjolí, marañón, mermeladas.
Honduras	3 Hipermercados de Wal Mart.	Hortalizas proveniente de un grupo de productores orgánicos ASOPROLH.
El Salvador	3 Tiendas de la Cadena Europa. 7 tiendas de Wal mart.	Hortalizas orgánicas de ACOPO. Café Orgánico El Espino.
República Dominicana	3 Supermercados Nacional	Hortalizas abastecidas por un productor japonés, sin embargo dejó de abastecerlos en el 2009.
Total de tiendas abastecidas	52 tiendas en formato de Híper y Supermercados	

Fuente: *Elaboración propia en base a información de las organizaciones de productores y visita a los principales supermercados.*

La pregunta es, si los supermercados son realmente un canal estratégico para la distribución de los productos orgánicos; la respuesta de los productores fue positiva y la justifican con las siguientes razones:

- Sus ventas en los supermercados representan entre el 75 y 85% de los ingresos totales, de igual manera los volúmenes entregados representan más del 80% de la producción comercializada.
- Representan un pago seguro.
- Les permite establecer contacto directo con los grupos de consumidores y conocer más en detalle sus deseos y necesidades.
- Les permite mejorar sus sistemas de calidad y distribución.
- Mejora en su visión empresarial y comercial.

7.

Requisitos, condiciones y políticas de abastecimiento y compra de los supermercados

Para cumplir con las necesidades de los consumidores, (por lo menos en los formatos donde se distribuyen los productos orgánicos), las cadenas de supermercados establecen requisitos y condiciones a los pequeños productores, entre las más comunes se encuentran:

- a) Calidad del producto (empaquete, envase, etiqueta, códigos de barras, registros sanitarios).*
- b) Entrega de cantidades adecuadas. Muchas veces prefieren cantidades reducidas pero frecuentes durante todo el año.*
- c) En el caso de las hortalizas y frutas exigen transporte con temperatura controlada, sin embargo, hasta ahora ninguna organización de productores (as) cumple con este requisito.*
- d) Prefieren recepcionar los productos por las mañanas.*
- e) Plazo de pago entre los 8 y 30 días en Centroamérica y hasta 100 días en República Dominicana.*
- f) Aplican descuento de hasta un 20% sobre el precio de compra para realizar promociones semanales (miércoles frescos).*

■ Sistemas de abastecimiento de las cadenas de supermercados

Cada cadena de supermercados tiene sus propios sistemas de abastecimiento y de compra de productos orgánicos. Algunos supermercados tienen su propia red de acopio, abasto y distribución de productos a todas sus tiendas.

Wal Mart Centroamérica opera con su propia red de acopio a través de Hortifruti, que cuenta con sus propias normas y requisitos de calidad, se encarga de establecer contacto con los productores, gestionar el acopio y la distribución del producto en cada punto de venta de Wal Mart Centroamérica. En este caso el productor se encarga de llevar el producto al centro de acopio de Hortifruti. Por esta labor, Hortifruti aplica un 3% de descuento (a favor de Wal Mart) a la facturación total de compra al productor.

Este mismo sistema de abastecimiento es aplicado por los supermercados La Colonia, de Nicaragua y Honduras, Automercados, de Costa Rica y La Cadena Nacional, de República Dominicana.

Súper Selecto y Súper Europa de El Salvador no cuenta con este sistema centralizado. El productor es el encargado de ir a entregar su producto en cada punto de venta o tienda. Esto genera un gasto de transporte adicional para el productor, sin embargo, evitan el descuento del 3% aplicado por Wal Mart. A consideración de los productores(as), estas dos cadenas son bastante accesibles y no exigen mucha calidad.

Para el caso de los productos procesados el abastecimiento es diferente. Los productores(as) con una orden de compra deben de entregar el producto en cada tienda de supermercados, lo cual significa establecer una buena logística y un buen sistema de transporte y coordinación con cada punto de venta.

Hasta ahora estos mismos requerimientos son cumplidos por los productores de productos convencionales(productos cultivados con agrotóxicos) por lo que, a excepción de la certificación orgánica, no hay un requisito especial para los productos orgánicos. Claro, esto no significa que cualquier productor orgánico puede responder eficientemente a estos requisitos, ya que las verdaderas barreras de entrada provienen de otras externalidades, como los gustos y preferencias de los consumidores, y las verdaderas capacidades empresariales que requieren las organizaciones para mantener el nivel de servicio.

■ Procedimiento para el proveedor de productos orgánicos a los supermercados

Independiente del sistema de abasto o distribución que posea cada cadena de supermercados, los productores(as) de productos orgánicos necesitan pasar tres fases claramente definidas: reconocimiento de proveedor, entrevista y negociación.

a) **Reconocimiento del proveedor:** esto tiene que ver con toda la información que la organización de pequeños productores deben presentar al gerente o responsable de categorías de cada cadena de supermercados.

En general, la información que solicitan es la siguiente:

- Tipo de empresa, razón social, representante legal, encargado de comercialización, dirección, teléfono y correo electrónico; además, permiso de operación, fotocopia de una factura anulada en blanco.
- Descripción de los productos a entregar: Categoría, subcategoría del producto, peso, marca, tipo de empaque y envase, registro sanitario, código de barra, entre otros.
- Registro de Certificación orgánica de finca, de planta de proceso o de comercialización, según sea el caso.

Además deben presentar talonarios de facturas con los datos siguientes:

42

- Nombre timbrado de la persona física o compañía.
- Dirección y teléfono.
- Registro del Contribuyente.
- Original y dos copias: original y una copia para el supermercado.

Wal Mart Centroamérica es la única cadena de supermercados que tiene sus registros y requerimientos de proveeduría en su página Web, en el resto de las cadenas se debe solicitar vía teléfono o personal.

b) **Preparación de la entrevista:** Ante todo se debe de establecer la cita para la entrevista, por lo cual es importante llamar y ponerse de acuerdo con el responsable o encargado de compras.

Para ganar tiempo los productores deben de tener preparada toda la documentación necesaria referente a su empresa y su producto, destacando los servicios agregados que significa ser un buen proveedor, si es posible llevar los costo de producción, precio, volumen, calidad, constancia de entrega, entre otros. Es importante presentar información sobre los productos orgánicos, beneficios y ventajas. Recordemos que la mayoría de los gerentes o responsables de comercialización, a excepción de los representantes de Hortifruti, desconocen el valor comercial, social y ambiental de los productos orgánicos.

En el caso de los productos frescos como las hortalizas, es importante llevar un calendario de siembra, cosecha y estacionalidad de la producción, a fin de alertar a los supermercados los tiempos de mayor y menor cosechas y los tiempos de escasez para evitar malos entendidos.

43

Además siempre es necesario llevar muestras de productos para que el responsable de compra pueda valorar y conocer sus atributos y calidad. Esta primera entrevista es de conocimiento y de intercambio de experiencias. Según información de los productores orgánicos, muchas veces se necesitan más dos entrevistas. Después de ésto cada parte hace su análisis respectivo y se convoca a la negociación final.

c) **Negociación:** En esta fase se negocian productos, cantidades, precios y días de entrega. Es importante destacar que los supermercados utilizan sus propias unidades de medidas por lo que es recomendable hacer las conversiones necesarias para negociar las cantidades correctas y calcular su precio.

Según afirmaciones de los gerentes o responsables de categoría de los supermercados, la mayoría aceptan el precio de venta ofrecido por los productores(as), a excepción de algunos, como el caso de Súper Selecto de El Salvador, que fija el precio según el precio de productos convencionales importados desde Guatemala.

Al final, los supermercados adquieren entre un 30 y 45% de margen bruto de intermediación; entretanto el consumidor paga un sobreprecio de entre el 15 y 20% con relación a los productos convencionales.

Con relación a los sobreprecios de los productos orgánicos, la mayoría de los supermercados lo rechazan, primero porque va en contra de sus políticas de precios bajos y descuentos, segundo por la poca demanda y tercero porque argumentan que la gran mayoría de los consumidores de la región no cuenta con los recursos necesarios para pagar un sobreprecio.

44

Así mismo, durante esta negociación se establecen:

Plazos de pago que pueden variar de 8 a 30 días para el caso de los supermercados de Centroamérica y hasta 100 días para supermercados de República Dominicana.

Sin embargo, para mejorar las condiciones de negociación, los supermercados brindan diferentes opciones de pronto pago, pero aplicando (cobrando) un interés para los productores (as):

- 2% de descuento por concepto de pronto pago entre 8 a 30 días.

- 3% de descuento por concepto de financiamiento del especial del 20% de descuento de cada miércoles en todos los departamentos de frutas y vegetales.

La forma de pago es vía depósitos electrónicos o bien por cheques. En el caso de que los productores realicen operaciones de factory, deben de comunicarlo con anticipación a los supermercados.

Una vez negociados los términos, se inicia la proveeduría de los productos orgánicos a través de órdenes de compra emitidas por los supermercados.

El proveedor deberá cumplir con una orden de compra con la descripción de las mercancías en las condiciones pactadas con cada supermercado y en particular con las condiciones de plazo y formas señaladas en las órdenes de compra. El supermercado tiene la potestad de cancelar o rechazar entregas parciales y tardías.

45

En el caso de que la organización de productores (as) requiera rechazar una orden de compra, debe de comunicarlo de inmediato al responsable de compra de los supermercados, esto debe hacerse por escrito y lo antes posible.

En Centroamérica y República Dominicana, sólo Wal Mart Centroamérica aplica el Retail link, un sistema computarizado que informa a los proveedores datos relevantes de cada uno de los puntos de ventas de Wal Mart, logrando eficiencia en el manejo de inventario y despacho de mercancías y además permite a los proveedores estimar proyecciones de ventas.

Otras políticas de las cadenas de supermercados referidas a las condiciones de entrega y reposición de productos son las siguientes:

- Es responsabilidad del productor entregar la mercadería en la hora y el lugar indicado.
- Es responsabilidad del productor reponer sus productos en las salas de ventas en los términos señalados.
- Los productos deben de cumplir con los requisitos de calidad establecidos por los supermercados.
- Salvo que se negocie con anticipación, los costos de transporte, despacho, descarga y reposición del producto, corren por cuenta del productor.
- El supermercado tendrá derecho de rechazar o devolver productos de baja calidad o que no correspondan con sus criterios de calidad.

46

Otros aspectos relacionados:

- Es responsabilidad del productor llevar al personal necesario para la limpieza y colocación de los productos en las cajas, góndolas o paletas que el supermercado pondrá a su disposición.
- Los productores deben estar atentos a la cantidad señalada por peso o balanza al momento de pesar o contar el producto entregado.

- Una vez recibido por el departamento de recepción se procede a generar el registro de entrada al almacén según el dato que arroje la balanza y el precio acordado por el Departamento de Compra y el productor.
- No se recibirá ningún producto que no haya sido pedido por el Departamento de Compra del supermercado y que no tenga orden de pedido previa. Se deben de llevar las cantidades indicadas, no se reciben los remanentes, a menos que sean autorizados por el Departamento.
- Los productores tienen que entregar el producto el día asignado, si existiesen dificultades para la entrega, deben comunicarlo inmediatamente al Departamento de Compra del supermercado.

8.

Principales cuellos de botella en las relaciones comerciales entre los pequeños productores(as) y los supermercados

Los pequeños productores(as) orgánicos que han logrado establecer y concretar negociaciones con los supermercados, lo han logrado a pesar de sus limitaciones económicas, empresariales y comerciales. Esto quiere decir que aunque las experiencias son buenas y novedosas, aún falta mucho por mejorar.

El aumento de la escala mínima de compra, las promociones de bajo costo, el aumento de los plazos de pago y otras exigencias son causas que frecuentemente tensionan el vínculo entre supermercados y productores(as).

49

Pautas importantes para el productor:

- *Abrir una cuenta de correo electrónico para mantener una comunicación fluida con los supermercados.*
- *Confirmar las órdenes de compras con anticipación.*

Recordemos que una de las principales estrategias de los supermercados es ofrecer productos de calidad, a precios bajos y frecuentes descuentos para atraer una clientela amplia y a partir de ahí generar fuertes presiones sobre los pequeños productores que no cuentan con la producción y la rentabilidad suficiente para hacer frente a estas demandas.

A pesar de estas tensiones y permanentes reclamos a las organizaciones de pequeños productores(as), les interesa hacer negocios con los supermercados, primero porque aseguran un mercado estable y con potencial de crecimiento y segundo por la seguridad en los pagos por la venta de sus productos.

A grandes rasgos lo que se puede observar es una tolerancia entre ambos actores. Por un lado el productor se somete a las exigencias de los supermercados y por otro lado el Supermercado tiene cierto nivel de tolerancia con el cumplimiento de sus requisitos. En este sentido inversiones extras de ambos actores pudiesen motivar una mejor relación y colaboración.

■ **Percepción de las organizaciones de productores(as) orgánicos en su relación comercial con las cadenas de supermercados**

50

Las organizaciones de pequeños productores(as) entrevistados no consideran que la relación actual con los supermercados sea una relación oportunista que beneficie sólo a los supermercados; es más, la valoraron como una relación positiva con mucha apertura y perspectiva de crecimiento.

Principales beneficios percibidos:

- Ingresos asegurados.
- Mejorar la calidad de los productos orgánicos.
- Nuevas experiencias de comercialización.

- Utilización de marcas propias (anteriormente no se podía poner la marca, era exclusiva de las cadenas de supermercados y de las certificadoras).
- Incrementar las ventas.

Sin embargo, también reconocen que existen cuellos de botella por superar:

- Dilatan mucho en los pago: Significa dar crédito a los supermercados. Dificulta su liquidez y pago a sus productores y proveedores, que exigen pagos inmediatos.
- Los descuentos por promoción afectan sus ingresos.
- Exigencias de volumen y continuidad en la entrega de los productos. Exigen más diversidad de productos y entregas más frecuentes.
- En el caso de los productos procesados, las rutas de distribución encarecen los costos de operación.
- Falta de presupuesto para enfrentar los gastos de promoción y publicidad de los productos en las salas de ventas de cada tienda.
- Muchas veces exigen exclusividad de entrega, imposibilitando la entrega de productos a otras cadenas de supermercados
- Se deben pagar los espacios calientes en las góndolas de los supermercados.

■ Percepción de las cadenas de supermercados en su relación comercial con las organizaciones de productores(as) orgánicos

Al parecer, más que quejas o problemas en su relación con las organizaciones de pequeños productores(as) orgánicos, los gerentes o responsable de categorías de las cadenas de supermercados se refirieron más a los aspectos que éstas deberían mejorar, entre los que señalaron:

- Aumentar los volúmenes de producción.

52



- Mejorar la presentación del producto.
- Incrementar los días de abastecimiento. En el caso de las hortalizas, entregan dos veces por semana.
- Diversificar la entrega de productos orgánicos.
- Hacer publicidad en todas las salas de venta.
- Hacer degustaciones en los lugares de venta para que los consumidores conozcan sobre los productos orgánicos.

Así mismo las organizaciones de productores tienen sus propias limitantes: Disponibilidad de tierras, abonos orgánicos, sistemas de distribución eficientes, sistemas de información gerencial, entre otros.

53

Sin embargo, al referirse a la comunicación con los pequeños productores(as), indicaron que son pocos los que tienen un buen sistema de comunicación; que raras veces comunican sus innovaciones, la salida de más cosechas, presentación de nuevos productos, consultas sobre el comportamiento de las ventas y solicitud de vender en otras tiendas.

Al preguntarles sobre los factores claves para mejorar la colaboración con los pequeños productores señalaron:

- Calidad del servicio.
- Cumplir con las solicitudes de pedidos.

- Ofertar productos de alta demanda.
- Impulsación del producto en las tiendas.
- Personal permanente para atender los productos en los puntos de venta.

Con relación al aporte que pudiesen dar los supermercados para mejorar la relación con los pequeños productores (as) mencionaron:

- Asistencia técnica para mejorar la calidad de los productos.
- Disponer de más tiendas para colocar los productos orgánicos.
- Disponer un lugar especial para vender los productos orgánicos, con la condición de ampliar y diversificar la oferta.
- Negociar para hacer promoción y publicidad en cada punto de venta.
- Mejorar la ubicación de los productos (hay espacios exclusivos que el pequeño productor debe de pagar).

54

■ Los productos orgánicos en las góndolas de los supermercados:

Los estándares de calidad, con los respectivos sistemas de certificación y rotulación, constituyen el factor crítico de la diferenciación de productos, puesto que permiten comunicar a los consumidores las características de los insumos y los procesos utilizados para su elaboración,

garantizando así que el producto realmente exhiba las cualidades por las cuales el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio (Reardon y Farina, 2001; Reardon et all, 2001).



La apariencia y la presentación de los productos orgánicos en las góndolas de supermercados son fundamentales, no sólo para los supermercados sino también para los productores (as); de ellos dependen las ventas y el atraer su consumo.

En los puntos de venta de hortalizas orgánicas observamos lo siguiente:

- Carecen de rotulaciones y si lo están, no son visibles.
- Colocados junto a los productos convencionales, algunas veces sin separación.

- Ocupan un espacio no superior a los 50 centímetros de longitud.
- Muchas veces no se encontró oferta.
- Algunas veces donde estaban las hortalizas orgánicas habían productos convencionales.
- No se encontró personal de venta.

En el caso de los productos procesados como: café, miel, mermeladas y jabones.

- Están junto a la categoría de productos convencionales.
- Están localizados en las partes conocidas como frías, es decir en la parte superior o inferior del mueble o estantes de exhibición.

56



Café orgánico

- Raras veces tienen sus propios muebles de exhibición.
- Algunos están localizadas en otras categorías de productos.
- No están rotulados o identificados.
- Muchas veces desordenados.
- No se encontró personal de venta.

Además de los productos orgánicos de las organizaciones de productores, en el caso de Costa Rica se pudo constatar la presencia de productos orgánicos de Bioland, Café Britt, Tè de Manzate, Ajo Orgánico en cápsula, Lecitina, leche de soya orgánica de Pacific Food y mermeladas Mielizia y en el caso de Nicaragua, se encontraron productos de Sol Simple, Café Ecológico de Dipilto Nueva Segovia.



9.

Pautas estratégicas para incentivar y mejorar las relaciones comerciales y de colaboración entre las organizaciones de pequeños productores(as) y los supermercados

Pareciera que existen – pueden haber más- al menos cinco pautas estratégicas que las organizaciones de pequeños productores(as) deberían de aplicar e implementar para mejorar su relación comercial y colaborativa con los supermercados presentes en la región:

- Integración de áreas y componentes claves de la organización (Gerencia, administración, producción y comercialización).
- Innovación constante de productos.
- Fomentar la asociatividad productiva y comercial (Red de relaciones con otros productores, industrias y clientes).
- Mejorar la gestión del cliente.
- Implementar una estrategia de promoción y publicidad adecuada y eficaz (Marca propia o colectiva reconocida por los supermercados y consumidores).

A continuación, describiremos cada pauta estratégica, sin embargo, antes es importante enfatizar que para implementar estas cinco pautas de manera eficiente, es necesario que las organizaciones de productores(as) desarrollen ejercicios de planificación estratégica y comercial de manera sistemática.

De hecho la vocación de la organización de pequeños productores (as) orgánicos justifica su existencia, su razón de ser y todo lo cotidiano que hacen para lograr una posición en el mercado.

Sin embargo la vocación no es inmutable, debe cambiar, actuar y utilizar los recursos humanos, técnicos y financieros para adaptarse a los cambios del mercado y seducir de manera continua a sus clientes.

60

Este ejercicio de planeación estratégica y comercial debe de ser liderado por las juntas directivas y las asambleas de socios de cada organización, involucrando a los gerentes y personal de áreas importantes como la coordinación, administración, producción y mercadeo.

Acá se analiza información sobre el negocio, perspectivas de crecimiento, mercados, productos, haciendo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa.

Una vez establecidos los lineamientos estratégicos, es responsabilidad de la gerencia elaborar un plan comercial y una propuesta de trabajo que conlleve a una mejor rentabilidad y competitividad de la organización.

Como mínimo, este plan estratégico y comercial debería de contener la siguiente información:

- Forma de organización y formas de gobiernos.
- Productos y servicios a ofrecer (cantidad, calidad, presentación).
- Nichos de mercados (cuotas, valor).
- Canales de distribución (ferias, mercados, supermercados, exportación).
- Presupuesto y costos de cada actividad.
- Fuentes de financiamiento para las inversiones y operaciones.
- Análisis financiero (rentabilidad).
- Proyecciones de ventas.
- Punto de equilibrio.
- Flujo de caja.

Pauta 1: Integración de áreas y componentes claves de la organización (Gerencia, administración, producción y comercialización).

Tácticas a ejecutar:

a) Mejorar la comunicación entre las estructuras organizativas internas de las organizaciones y revisar sus funciones en base a sus principales actividades comerciales. Es decir, establecer una buena comunicación y coordinación entre la gerencia, administración, producción y mercadeo.

b) Establecer un flujo de proceso interno que permita valorar los principales puntos críticos, desde que se planifica la siembra o el acopio del producto, hasta que es utilizado por el consumidor.

c) Articular la logística interna de la empresa con la logística de sus proveedores (productores socios) y clientes, esto tiene que ver con:

- Establecer ruta estratégica de acopio en base a normas y políticas de calidad.
- Establecer una ruta estratégica de distribución de productos en base a las necesidades del cliente.
- Disponer de una flotilla de transporte propio o alquilado para el acopio y distribución efectiva de los productos.
- Articular las órdenes de pedidos con la producción, el área de inventario, contabilidad y despacho de productos.

62



- Disponer de una o varias personas que controlen y coordinen de manera integral las órdenes de compra y venta de la organización.
- Establecer una política de inventario (en plantas, bodegas).
- Establecer planificación de siembras escalonadas y por temporadas (hortalizas).
- Generar procesos de trazabilidad sería conveniente.

d) Establecer un plan de inversión y/o mejoras de los equipos, infraestructura relacionada con la logística.

e) Establecer una estructura de costos para determinar la posibilidad de subcontratar actividades secundarias y concentrarse en sus fortalezas y puntos claves.

63

Pauta 2: Innovación constante de productos.

Tácticas a ejecutar:

a) Crear un área o departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos que será responsable de recibir, analizar y determinar la viabilidad técnica y financiera para desarrollar nuevos productos.

Pauta 3: Fomentar la asociatividad productiva y comercial (Red de relaciones con otros productores locales, nacionales o regionales).

Tácticas a ejecutar:

a) A nivel interno de las organizaciones:

a.1 Mejorar los rendimientos y la productividad en las áreas agrícolas de los socios.

a.2 Incrementar las áreas de siembra de los grupos asociados a la organización. Esto implica hacer un diagnóstico situacional de las fincas de los socios elaborando un plan de acción y un presupuesto que incluya:

- Plan de áreas por rubros, rendimiento y épocas de producción.
- Pagos y costos de la certificación orgánica.
- Proyección para la producción de abonos orgánicos.
- Necesidad de mejorar la infraestructura productiva.
- Necesidades de acopio y proceso.
- Necesidad de transporte.
- Demanda de clientes.

a.3 Aumentar la membresía para la participación de otros productores (as) locales con capacidad para transitar de la agricultura convencional a la agricultura orgánica.

64

b) Crear alianzas estratégicas con otras organizaciones de productores(as), a fin de suplir de manera conjunta la demanda de los supermercados, o bien estableciendo acuerdos de compra y venta entre ambos grupos.

Pauta 4: Mejorar la gestión del cliente.

Es evidente que para atender con eficiencia a los clientes se deben de integrar más aspectos a la estrategia; la logística en sí no es suficiente.

CONSORCIO EMPRESARIAL ECOTIERRA:

La propuesta de Consorcio ECOTIERRA es una iniciativa regional promovida por PROAMO que pretende contribuir al mejoramiento de las condiciones empresariales y comerciales de los pequeños productores(as) orgánicos presentes en la región, propiciando su articulación y cooperación para su vinculación con el mercado.

En este sentido, el consorcio será una iniciativa privada y autónoma en su planificación y la ejecución de sus actividades en el entendido que podrá adquirir, administrar y disponer de sus bienes y servicios.

1. Objetivo General: Crear un consorcio de empresas comercializadoras y de grupos de pequeños productores orgánicos para Centroamérica y el Caribe, con el propósito de mejorar y fortalecer su empresarialidad y la comercialización de sus productos, para optar por un mejor posicionamiento y competitividad en el mercado, aumentar sus ventas, ingresos y su calidad de vida.

2. Objetivos específicos:

- Fortalecer las capacidades empresariales y comerciales de sus socios.*
- Crear y fortalecer mecanismos e instrumentos regionales que faciliten el intercambio empresarial y comercial entre sus socios.*
- Realizar campañas de promoción y fomentar los mercados de productos orgánicos en la región.*
- Facilitar el acceso a nuevos mercados y mejorar la relación con los clientes.*
- Facilitar recursos y servicios a sus asociados.*

*Mayor información: Carlos Soto Padilla,
Director de PROAMO, e-mail: carlos@proamo.org*

Aunque la mayoría de las organizaciones de productores (as) orgánicos reconocen que el servicio al cliente es fundamental, a veces les resulta difícil explicar en qué consiste, qué implica y cómo se hace.

Una estrategia orientada al cliente debe de identificar y priorizar todas las actividades necesarias para atender los requerimientos logísticos del cliente. Sin embargo a nivel de síntesis, existen tres atributos fundamentales para mejorar el servicio de atención al cliente:

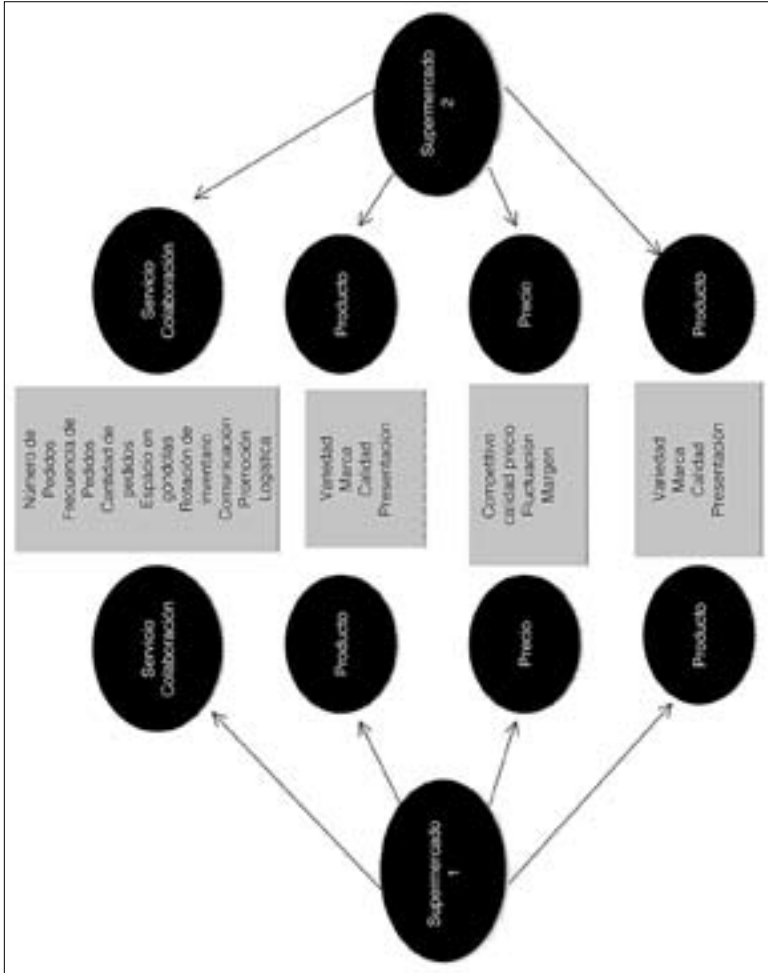
- La disponibilidad del producto en términos de calidad, volumen y frecuencia conforme el cliente lo demande.
- Desempeño operativo: Se refiere al tiempo para entregar el producto a los supermercados. Este desempeño se determina en términos de velocidad, regularidad, flexibilidad y la recuperación ante un mal desempeño.
- La flexibilidad se refiere a la capacidad de las organizaciones para atender situaciones especiales o inesperadas, por ejemplo cambios en el lugar de las entregas, nuevos productos, interrupción del servicio y modificación en la presentación del producto.

Tácticas a ejecutar:

- Mejorar la capacidad de respuesta a los pedidos.
- Manejar eficientemente las órdenes de compra y de entrega de productos.
- Mejorar la cortesía, que implica amabilidad, respeto al personal de atención y personal de la empresa.

- Mejorar los aspectos tangibles: productos limpios, personal uniformado e identificado.
- Transporte en buen estado y bien identificado.
- Realizar periódicamente encuestas sobre la calidad de los servicios brindados.
- Estimular nuevas relaciones con los encargados de categorías y de compra.
- Ejecutar planes de capacitación para el manejo de productos orgánicos dirigidos al personal de los supermercados.
- Coordinación con los supermercados visitas de consumidores a las fincas de los productores(as) orgánicos.
- Inscribirse en los catálogos de descuentos publicados por los supermercados.
- Solicitar periódicamente información sobre las evoluciones de ventas y aspectos que se pudiesen mejorar.
- Capacitar al personal de venta.
- Subcontratar a un personal que se encargue de atender los pedidos y el manejo de los productos en las góndolas de los supermercados.

**Propuesta de medición para el servicio al cliente
(Supermercados)**



Fuente: Elaboración propia.

Pauta 5: Implementar una estrategia de promoción y publicidad adecuada y eficaz (Marca propia o colectiva, reconocida por los supermercados y consumidores).

Tácticas a ejecutar:

- Definir una estrategia para promocionar la marca y los productos de la organización; para ello, es importante subcontratar a una empresa experta en imagen y marca.
- Crear signos promocionales afines a la marca pero arraigados a los valores de la agricultura y los productos orgánicos.
- Realizar impulsaciones y activaciones constantes en los puntos de venta.
- Hacer sondeos de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores.



- Promocionar los productos en los catálogos publicados por las cadenas de supermercados.
- Distinguir y decorar las góndolas de los supermercados con los signos promocionales de la organización: Colores, mensajes, Marca.
- Se recomienda crear una página Web y una lista de correos para estar comunicando las innovaciones, ofertas y promociones a los clientes.

70





Perfil de Bio Productos Oro Verde Costa Rica

Empresa comercializadora de productos orgánicos frescos y procesados, con carácter social.

71

Misión

Ofrecer a nuestros clientes productos orgánicos frescos y procesados de alta calidad, a través de cadenas de supermercados y otros canales alternativos, con el fin de contribuir al mejoramiento de la salud de consumidores, productores y el ambiente.

Visión

Empresa social reconocida e integrada por grupos de productores orgánicos y socios estratégicos. Valoramos la salud de las personas, la agricultura agro-ecológica y orgánica. Actuamos comprometidos, solidarios, con transparencia, respeto y responsabilidad a través de nuestra atención personalizada, ágil y oportuna.

Productos que comercializa: aceites, vinagres, pastas, marañón, salsas y hortalizas orgánicas

Canales de distribución: Tiendas de las cadena de Supermercados Automercados, Perimercados, Megasuper y mercadito campesino el trueque en San José, Costa Rica.

Objetivos estratégicos:

- Ofrecer a los pequeños (as) productores orgánicos organizados una posibilidad real de comercializar sus productos en condiciones favorables.
- Ofrecer a nuestros clientes productos orgánicos frescos y procesados en los supermercados del área metropolitana y a hoteles, restaurantes y organizaciones que se preocupan por la salud de sus clientes y lograr ese posicionamiento en los próximos 5 años.
- Lograr el equilibrio de socios(as) productores(as)-proveedores(as) y estratégicos a fin de contar con los recursos y el apoyo necesario para asegurar la viabilidad financiera de la empresa en el tiempo.
- Desarrollar el posicionamiento de la marca Bio Productos ORO VERDE en la mente del consumidor, en los próximos 5 años.

*Contacto: Faye Campos, Directora Ejecutiva
c. gerencia@oroverdeorganico.com
t. 506-2235 7811; 2236 1770
w. www.oroverdeorganico.com*



Perfil de Nicaraocoop Nicaragua

Empresa Cooperativa comprometida con la construcción efectiva de la seguridad y soberanía alimentaria en comunidades, fomentando la cooperación y solidaridad entre sus organizaciones y con otras cooperativas o empresas sociales del sector.

73

En la actualidad su base asociativa está conformada por un total de 27 cooperativas aglutinadas en 3 uniones de cooperativas (la Unión de Cooperativas Agropecuarias Alejandro Smith, la Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce (UCASA) y la Unión de Agricultores y Ganaderos de Quilali), agrupando hasta el 2003 a 1,113 mujeres (56%) y 890 varones (44%).

Asimismo, existen más de 35 cooperativas que aglutinan a 1,337 productores/as, 1,119 hombres y 218 mujeres, que reciben financiamiento y asistencia técnica de la organización a través de ADEPAL y la Cooperativa de Mujeres Carolina Osejo.

Productos que comercializa: Café, miel, aceite de ajonjolí, nuez de marañón, flor de Jamaica, té orgánico, mermeladas y chocolates, entre otros.

Canales de distribución: La Colonia y La Unión de Wal Mart y tiendas especializadas.

Principales líneas de apoyo de Nicaraocoop:

- Conformar alianzas estratégicas para la innovación y las transformaciones tecnológicas hacia el sector rural.
- Fomentar los procesos de investigación e innovación tecnológica.
- Incrementar la integración vertical y horizontal de la producción sobre bases democráticas y de equidad.
- Mejorar la productividad de los agentes de producción de forma sostenible.
- Fomentar los procesos productivos de producción amigable con el ambiente.
- Mejorar la posición de los productos en los mercados nacionales e internacional.

*Contacto: Adriana Caballero,
responsable de comercialización
ventas@nicaraocoop.org
tel. (505) 2279-1719 • www.nicaraocoop.org
Carretera a Masaya km 12.1,
contiguo a Restaurante La Parrilla,
Managua, Nicaragua.*



Perfil de la Asociación de Productores Orgánicos de Alfaro Ruiz Apodar, Costa Rica

APODAR es una organización no gubernamental (ONG) conformada por 36 pequeños productores y productoras que tienen experiencia de más de 18 años en producir hortalizas orgánicamente, promoviendo un total de 25 hortalizas diferentes, en un área total de siembra de más de 24 Hectáreas.

75

Misión

Producir, procesar y comercializar productos orgánicos, agroturismo y servicios complementarios, para clientes que valoran su salud y la vida, en equilibrio con la naturaleza

Visión

Equipo de personas creativas, innovadoras y eficientes. Creemos en la agricultura orgánica como fuente de salud y equilibrio natural. Valoramos la educación continua, la calidad, la unión y la integridad. Actuamos comunicativos, alegres, respetuosos, con espíritu de servicio y transparencia

Su objetivo es satisfacer la demanda de mercados y mejorar las técnicas de trabajo de una manera integrada, buscando un mecanismo más eficiente y sólido de la administración con más participación de productores de la zona.

Productos que comercializa: Lechuga, cebollín, pimientos, chile, mini zanahorias, brócoli, perejil, apio, espinacas, remolacha, culantro, tomate, entre otros.

Canales de distribución: Cadena de Supermercados Automercados, Perimercados, Megasúper y mercadito campesino el trueque en San José, Costa Rica.

Logros de APODAR:

- Consolidación de alianza comercial con empresas interesadas en el producto orgánico.
- Incursión en el campo de la agricultura orgánica certificada.
- Consolidación del sistema de técnicas de producción agrícola.
- Infraestructura con la tecnología apropiada.
- Distribución de productos orgánicos a nivel de supermercados y mercados alternativos.

*Contacto: Henry Guerrero, representante legal
info@apodar.org • tel. 505 463-17-43
1 Km. Norte de la escuela de Tapezco,
Cantón Alfaro Ruíz, Provincia Alajuela, Costa Rica
www.apodar.org*



Perfil de El Salvador Organics El salvador

El Salvador Organics es una Sociedad Anónima de Capital Variable conformada por 28 accionistas, entre productores individuales, Asociaciones de productores y Organizaciones no Gubernamentales. La finalidad de la empresa es la comercialización de productos agropecuarios, orgánicos, naturales y sus derivados.

77

Misión

Ser una empresa reconocida como enlace entre productores y consumidores de productos orgánicos, estableciendo relaciones comerciales justas a nivel nacional e internacional.

Visión

Ser una empresa creciente en beneficio del desarrollo del sector orgánico en El Salvador e internacionalmente, apoyando a los productores locales.

Objetivo Estratégico

Lograr la sostenibilidad y crecimiento de El Salvador Organics, como una empresa comercializadora de productos orgánicos y en transición.

Productos que comercializa: miel, flor de Jamaica, especias de limón, tinturas, jabones orgánicos y hortalizas orgánicas y en transición, nuez de marañón, entre otros.

Canales de distribución: Tienda Especializada y Supermercado Súper Selecto.

*Contacto: León Bonilla,
presidente de la Junta Directiva
leonbo@integra.com.sv /
elsalvadororganic007@yahoo.com
tel. 503-21033561
Calle la ceiba y 3ª calle poniente # 5010
Col. Escalón, San Salvador.*



Asociación de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples Productores Orgánicos ACOPO- El Salvador

Es una organización conformada por 26 pequeños productores, 20 hombres y 6 mujeres, localizados en Los Planes, Las Palmas, Chalatenango, El Salvador, en donde desde hace más de 10 años se dedican a la comercialización de hortalizas orgánicas en El Salvador. En su esfuerzo han beneficiado a más de 41 familias campesinas, empleándolas en el proceso de producción de hortalizas y brindando también la posibilidad de consumir productos más sanos.

79

Misión

Ofrecemos a nuestros consumidores productos saludables y de calidad por medio de estrictas medidas de higiene en todo el proceso de producción, garantizando productos libres de contaminantes, protectores y conservadores del medio ambiente.

Visión

Ser la organización de productores de hortalizas e insumos orgánicos, con mayores niveles de competitividad en el ámbito nacional, logrando elevar nuestra producción y comercialización, cumpliendo con los más altos estándares de calidad en nuestros productos.

Productos que comercializa: zanahoria, lechugas, cebollín, rábano, cilantro, espinaca, acelga, apio y brócoli.

Canales de distribución: Tiendas de Supermercados de Wal Mart y Supermercado Europa, Hotel Hilton Princes, un hotel, tres restaurantes y 1 tienda especializada.

*Contacto: Adelmo Arreaga
acopodeelsalvador@yahoo.com
tel. 503- 7948-9649/7947-6991
Calle Los Planes, Chalatenango, El Salvador.*



BIOMERENGUE República Dominicana

Iniciativa empresarial (en gestación) para la promoción y el fomento de la producción orgánica y su mercado local y nacional en República Dominicana.

Se espera que Biomerengue sea:

- Una Cooperativa cuyos socios mayoritarios sean los grupos de pequeños productores (as) organizados.
- Una Cooperativa especializada en el acopio, proceso, distribución y comercialización de productos orgánicos.
- Empresa de carácter voluntario.
- Empresa orientada al mercado, con rentabilidad y competitividad, que evoluciona según las tendencias del mercado.
- Empresa ambientalmente sostenible y socialmente justa (precios justos-relación-clientes).
- Promover la organización y articulación de grupos de pequeños productores.

- Empresa que asesora a sus socios en la planificación de su producción de acuerdo a la calidad y demanda del mercado.
- Ser una empresa que forma parte de la sociedad, por lo tanto se compromete a realizar sus actividades de manera responsable y sostenible junto a sus socios.
- Productos que comercializá en el mediano plazo: lechuga, ají cubanela, guineo verde, tomate ensalada, ají morrón y zapote.

Canales de distribución: Cadena de Supermercado La Nacional.

*Contacto: Edgardo Rojas
Director Ejecutivo
edgardo_rojas_36@hotmail.com
Enriquillo 23, Ensanches Quisqueña,
Santo Domingo, República Dominicana.*

11.

Referencias consultadas

- Aceves, Victor Daniel. *Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill. 2004.
- Aguirre González, Juan A. *Mercados Orgánicos de Costa Rica*. Editorial UCR. 2009.
- Agustín, Antonio. *La Distribución Comercial en el Siglo XXI*. Editorial Gestión. 2000.
- Bowersox; Closs; Cooper. *Administración y Logística de la cadena de suministro*. Segunda Edición Mc Graw Hill. 2007.
- Calvo Reyes, Harold. *Estrategia para el fomento de los mercados regionales*. PROAMO. 2009.
- Casares Ripol, Javier. *Factores de cambios en la distribución comercial*. Universidad Castilla de la Mancha.
- Denton, D. Keith. *Calidad en el Servicio a los clientes*. Editorial DIAZ DE SANTOS, S. A. 1991.
- Ecomercados, *Venta y Distribución de Alimentos Orgánicos en Centroamérica*. 2005.
- HIVOS. *Programa de Apoyo a Mercados Orgánicos en Centroamérica y el Caribe*. 2007.

- Lizano, Carrillo, Campos. *La Certificación Participativa y el Acceso de los mercados locales en Costa Rica*. 2007.
- Marcus, Alfred. *Empresas Ganadoras y Empresas Perdedoras*.
- Py, Pascal. *Métodos y trucos para diseñar y dirigir un plan comercial*. Editorial Deusto. 2006.